



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES
INTERNACIONAIS**

MARCÍLIO LOURENÇO DE MOURA REZENDE

**BREVE ESTUDO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:
uma análise do desenvolvimento da cadeia internacional de restaurantes *fast
food* Subway**

**JOÃO PESSOA
2016**

MARCÍLIO LOURENÇO DE MOURA REZENDE

**BREVE ESTUDO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:
uma análise do desenvolvimento da cadeia internacional de restaurantes *fast
food* Subway**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como exigência para a
obtenção do diploma de bacharel do
Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas
às Negociações Internacionais, do Centro
Ciências Humanas, Letras e Artes da
Universidade Federal do Paraíba.

Professor orientador: Dra. Kátia Ferreira
Fraga

**JOÃO PESSOA
2016**

Catálogo da Publicação na Fonte.
Universidade Federal da Paraíba.
Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA).

Rezende, Marcílio Lourenço de Moura.

Breve estudo do processo de internacionalização de empresas :
uma análise do desenvolvimento da cadeia internacional de
restaurantes *fast food Subway*. / Marcílio Lourenço de Moura
Rezende.- João Pessoa, 2016.

57f.:il.

Monografia (Graduação em Línguas Estrangeiras Aplicadas às
Negociações Internacionais) – Universidade Federal da Paraíba - Centro
de Ciências Humanas, Letras e Artes.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kátia Ferreira Fraga

1. Internacionalização. 2. Estratégias. 3. Exportação. 4. Franquia. 4.
Subway. I. Título.

BSE-CCHLA

CDU 334.726

Universidade Federal da Paraíba
Pró-reitoria de graduação
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes
Departamento de Mediações Interculturais
Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

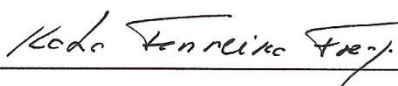
Parecer da comissão examinadora
de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso

**BREVE ESTUDO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:
UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA CADEIA INTERNACIONAL DE
RESTAURANTES *FAST FOOD* SUBWAY**

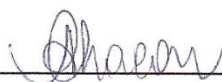
Elaborado por Marcílio Lourenço de Moura Rezende

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o discente aprovado.

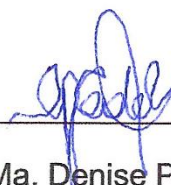
João Pessoa (PB), 16 de novembro de 2016



Professora Dra. Kátia Ferreira Fraga (orientadora)



Professora Dra. Alyanne de Freitas Chacon (examinadora)



Professora Ma. Denise Pinto Gadelha (examinadora)

Dedico este trabalho a minha Avó Ruth Abigail e a minha Mãe Rosilda que sempre me apoiaram e me incentivaram a correr atrás dos meus sonhos e acima de tudo colocar os estudos em primeiro lugar. E não menos importante, também dedico este trabalho a minha professora e orientadora Kátia Fraga que batalhou junto conosco, alunos, para o crescimento e fortalecimento do curso na UFPB.

AGRADECIMENTOS

A toda a minha família pelo apoio e incentivo durante todo o período de curso e em especial a aqueles que estão diariamente comigo em casa suportando todo o estresse que envolveu dois cursos de graduação simultâneos.

À querida professora e orientadora deste trabalho, Kátia Ferreira Fraga, que do início ao fim do curso foi uma verdadeira mãe e amiga.

Às minhas amigas do Curso de Relações Internacionais Luciane, Thalita e Aniele que, apesar da distância, até hoje incentivamos uns aos outros quanto à carreira e são em todos os momentos grandes companheiras.

Às minhas amigas e amigos do LEA Érica, Luana, Glaucia, Diogo, Andrey, Ailton, Raissa, Janaina, Daniel e Raqueline, que longe ou perto, no Brasil ou em qualquer parte do mundo, representam amizades que levarei para o resto da vida.

Às amizades cultivadas na Gol Linhas Aéreas com Johnata, Gisele, Wellington, Michele, Vanessa, Fenelon, Jefferson, Poliana, Rafael, Jocácia, Vinicius e tantos outros que fazem e fizeram parte do “Time de Águias” que acreditam no meu potencial e me incentivam todos os dias.

E por fim, todos aqueles que não citei aqui, mas que constituem uma parte importante da minha vida e de certa forma contribuem para minha felicidade e para a realização dos meus sonhos.

Sou grato pelo apoio e companheirismo de todos!

"Uma empresa sem estratégia faz qualquer
negócio" (Michael Porter).

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

Instituição	UFPB – Universidade Federal da Paraíba Endereço: Centro de Ciências Humanas Letras e Artes, Campus I, Conjunto Humanístico – Bloco IV, Cidade Universitária – João Pessoa – PB – Brasil CEP: 58059-900
Dirigentes	Reitoria Reitora: Prof. ^a Dra. Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz Pró-Reitora de Graduação: Prof. ^a Dra. Arianne Norma de Menezes Sá Pró-Reitor de Assistência e Promoção ao Estudante – PRAPE: Prof. Thompson Lopes de Oliveira Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários - PRAC: Prof. Orlando de Cavalcanti Villar Filho Centro de Ciências Humanas, Letras Diretora: Prof. ^a Dra. Mônica Nóbrega Vice-Diretor: Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho Departamento de Mediações Interculturais Chefe: Prof. ^a Dra. Alyanne de Freitas Chacon Vice-chefe: Prof. Dr. Roberto Carlos de Assis Curso de Letras Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais Coordenador: Prof. Me. Roberto Vilmar Satur Vice-Coordenador: Prof. Me. Marcelo Vanderley Miranda Sá Rangel
Trabalho de Conclusão de Curso	Título: BREVE ESTUDO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA CADEIA INTERNACIONAL DE RESTAURANTES <i>FAST FOOD</i> SUBWAY Vínculo: Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso Professor Responsável: Prof. Me. Roberto Vilmar Satur
Execução	Orientadora: Prof. ^a Dra. Kátia Ferreira Fraga Aluno: Marcílio Lourenço de Moura Rezende

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso propõe-se a estudar, de forma breve, mas não deficitária, o processo de internacionalização de empresas, de modo que sejam esclarecidas as dificuldades enfrentadas pelas empresas e as causas que as levam a expandir-se internacionalmente. O principal objetivo é mostrar que empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte, podem internacionalizar-se e por meio deste mostrar como funciona o processo de expansão, as barreiras encontradas e as estratégias adotadas. Por meio de um estudo bibliográfico, foram reunidas ideias e teorias sobre o tema que serviram para a análise de um estudo de caso. Em um primeiro momento, foi abordado o conceito de internacionalização, os motivos de expansão e os obstáculos encontrados. Na sequência, são explicadas as estratégias aplicadas pelas empresas e as formas de entrada no mercado internacional. Por fim, foi feita a ligação entre teoria e prática, analisando o desenvolvimento internacional da cadeia de *fast food* Subway. Conclui-se com o decorrer do trabalho que o processo de internacionalizar é extenso e requer cuidado, pois envolve a imagem da empresa e considerável capital investido, sendo preciso o estudo e o uso de estratégias adequadas para cada tipo e tamanho de empreendimento. Este estudo far-se-á interessante para futuras pesquisas de estudantes do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, principalmente para aqueles com interesse na área de comércio e negócios. Além do mais, confirma a importância do conhecimento multicultural e linguístico no campo dos negócios.

Palavras-chave: Internacionalização, Estratégias, Barreiras, Global, Internacional, Exportação, Licenciamento, Franquia, Subway.

ABSTRACT

This final paper presents a short study, but not loss-making, about the internationalization process which can clarify all hardness faced by companies and the reasons that they use to expand their business. The main goal is demonstrate that companies, large or small, can be internationalized and so, show how works the expansion process, hindrances found on the way, strategies adopted by. By a bibliographical research, was gathered ideas and theories about the related subject that was usefull to analyse a case. First of all, it approached the concept of internationalization, expansion reasons and obstacles encountered. After that, explained the strategies applied by companies and the entry ways in the international market. Finally the connection between theory and practice is made, analyzing the international development of the fast food chain Subway. It is concluded over the course of the paper that the process of internationalize is extensive and requires care, because it involves the company's image and a significant capital investment, requiring the study and the use of appropriate strategies for each type and size project. This study is interesting for future research of undergraduate students of Foreign Languages Applied to International Negotiations, mainly for those who are interest in the area of trade and business. Furthermore confirms the importance of multicultural and linguistic knowledge in the field of business.

Keywords: Internationalization Strategies, Obstacles, Global, International, Export, Licensing, Franchising, Subway.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - ESTRATÉGIA GLOBAL.....	28
GRÁFICO 2 - ESTRATÉGIA MULTIDOMÉSTICA	29
GRÁFICO 3 - ESTRATÉGIA TRANSNACIONAL	30
GRÁFICO 4 - ESTRATÉGIA INTERNACIONAL	30
GRÁFICO 5 - FRANQUIAS INTERNACIONAIS ABERTAS ENTRE 1984 E 2009 ..	47
GRÁFICO 6 - COMPARATIVO SUBWAY E MCDONALD`S 2009 A 2013	48

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - BARREIRAS NÃO TARIFÁRIAS IMPOSTAS PELOS EUA.....	24
TABELA 2 - QUANTIDADE DE RESTAURANTES POR PAÍS	43
TABELA 3 - QUANTIDADE DE RESTAURANTES POR PAÍS - CONTINUAÇÃO..	44
TABELA 4 -LISTA CRONOLÓGICA DE FRANQUIAS INTERNACIONAIS	46

Sumário

1. INTRODUÇÃO	13
2. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	17
2.1. Por que internacionalizar?	18
2.2. Barreiras e dificuldades para internacionalizar	19
2.2.1. Protecionismo	20
2.2.2. Cotas de importação	21
2.2.3. Especificação técnica	21
2.2.4. Barreira sanitária e fitossanitária	22
2.2.5. Medidas antidumping	22
3. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	25
3.1. Estratégia global	27
3.2. Estratégia multidoméstica	28
3.3. Estratégia transnacional	29
3.4. Estratégia internacional	30
3.5. Estratégia internacional segundo Porter	31
4. FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL	34
4.1. Investimento direto	34
4.2. Joint-ventures	35
4.3. Exportação	36
4.3.1. Exportação indireta	37
4.3.2. Exportação direta	37
4.4. Licenciamento	38
4.5. Franquias	40
5. DESENVOLVIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO DO SUBWAY	41
5.1. Subway e sua origem	41
5.2. Recursos humanos e cultura internacional da empresa	44
5.3. Estratégia de internacionalização que segue a companhia	46
5.4. Internacionalização do subway de acordo com a Teoria Estratégica de Porter	49
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
7. REFERÊNCIAS	54

1. INTRODUÇÃO

É extremamente visível o quão intenso e acelerado tem sido o crescimento que a globalização vem tomando nas últimas décadas e as oportunidades de negócios que ela está proporcionando. Em virtude disso, as pequenas e grandes companhias, principalmente aquelas com considerável nível de recursos financeiros e desenvolvimento, estão cada vez mais procurando expandir seus negócios no exterior em busca de novos, maiores e melhores mercados consumidores. Segundo Pérez e Miguel (2009, p.33), “a globalização é a tendência dos mercados e das empresas de expandir-se, alcançando uma dimensão mundial que ultrapassa as fronteiras nacionais”¹. Ademais, defendem que internacionalizar é uma das decisões mais difíceis que o empresário pode tomar.

Desta forma, é possível observar que o mercado internacional, seja ele asiático, latino, sul americano, norte americano, europeu, etc., está cada vez mais aberto para o lançamento de novos produtos e o surgimento de novas empresas. No entanto, apesar da aparente facilidade de expansão e sucesso que o mercado proporciona, o êxito desta extensão comercial a outros países depende muito de uma série de fatores, tal como a criação de um plano de internacionalização eficiente e capaz de permitir que a empresa se desenvolva de maneira saudável.

Portanto, este trabalho de conclusão de curso, propõe-se a estudar, de uma forma breve e prática, os passos principais da internacionalização de uma empresa, seja ela de pequeno ou grande porte. Para agregar um caso prático ao assunto, no decorrer do estudo também é apresentado o desenvolvimento internacional da cadeia americana de restaurantes do tipo “*fastfood*” Subway, mostrando, desde sua criação até a entrada em novos países, a estratégia utilizada para alcançar seus objetivos. Tal levantamento foi feito por meio de pesquisas bibliográficas encontradas na internet, de livros e do próprio site da companhia. Desta forma, pretendo mostrar como o processo de internacionalização nasce e como evolui com o passar do tempo através de investigação e estudo de mercado.

A intenção de pesquisar mais a fundo sobre a internacionalização das empresas surgiu durante uma temporada de estudos na Espanha em que cursava a disciplina de Direção Internacional e nesta foi produzido um artigo sobre o Subway e

¹Tradução Livre do Autor: “La globalización es la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”.

sua parcela de atuação no mercado internacional. Devido a meu interesse na área de comércio exterior, uma curiosidade antiga de saber como as empresas adentram no mercado exterior e no Brasil, além de já ter trabalhado neste setor, decidi desenvolver a monografia do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais voltada para a Internacionalização de Empresas e adicionar o Subway como um caso prático dos conceitos e teorias utilizados no decorrer da pesquisa. Todavia, deixo claro que o assunto abordado é extenso e rico, principalmente quando envolve a área de marketing, podendo ser encontradas diversas teorias e conclusões a respeito do assunto, e por se tratar de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), preferi abordar apenas o necessário para a compreensão do referido tema e deixar maiores detalhes para uma possível especialização ou mestrado.

A internacionalização tem sido a alternativa que as empresas nacionais encontraram para resolver o problema de mercados saturados e encontrar novas oportunidades para fazer negócios, manter suas operações em alta e continuar atingindo os objetivos de alcançar o pleno lucro. Para que isso seja possível, a companhia faz investimentos de caráter direto ou indireto em países que não sejam de sua origem, tais como: exportação de produtos e/ou serviços, franquias, sucursais, alianças internacionais, joint-ventures e etc. De acordo com Pérez e Miguel (2009), o desejo de crescer motiva a empresa a internacionalizar, porém esta não é uma tarefa fácil e simples, as barreiras são muitas e aparecem para toda e qualquer companhia. São barreiras culturais, idiomáticas, políticas, etc., que afetam o negócio além de demandar tempo.

Então se questiona: Que barreiras as empresas encontram ao se instalarem em outros países? Que alternativas tem a empresa para seguir? Como e quais os motivos que levam o empresário a internacionalizar sua empresa? Os investimentos são altos ou baixos? Fazer tais questionamentos foi importante para a compreensão do assunto e pretendeu-se, no decorrer do trabalho, responder a cada um deles.

O objetivo geral da presente monografia é esclarecer como funciona o processo de internacionalização de uma empresa, evidenciando o porquê de sair do seu país de origem e arriscar fundos em um mercado até então novo.

Os objetivos específicos são: evidenciar que há uma gama de opções que a companhia pode adotar na hora de escolher como expandir os negócios, mostrar que há empecilhos durante a expansão, compreender o grau de investimento

necessário para a realização do negócio, explicar que qualquer empresa, seja pequena, média ou grande, pode sim mover fundos e se internacionalizar, contanto que tenha um planejamento correto e um estudo eficaz dos vários fatores que influenciam na prospecção do novo negócio no país de interesse, conforme explicam Korine e Gómez (2002) *apud* Leme e Fleury (2010) sobre a mudança das capacidades organizacionais:

A importância relativa das competências organizacionais muda quando se considera a fase de entrada nos mercados internacionais. Esse momento é particularmente importante porque 'é o período no qual a empresa atravessa um período altamente instável entre duas fases mais estáveis: a fase doméstica e o estado de ser uma empresa global (2010, p.16).

A metodologia utilizada na produção deste TCC foi a de levantamento bibliográfico. Julguei ser esta a melhor opção tendo em vista que o assunto abordado e o objetivo esperado não necessariamente pediam entrevistas nem pesquisas com dados numéricos (quantitativos). Para tanto, utilizei a internet para encontrar artigos científicos, monografias, teses de mestrado, revistas online, etc., além de livros físicos. No material, busquei autores que defendessem suas ideias a respeito de como as empresas se internacionalizam, o motivo, os custos, problemas enfrentados, entre outros, de forma a explicar de maneira básica e prática a problemática do trabalho, atingindo, assim, os objetivos da monografia.

Na pesquisa, encontrei autores com variadas teorias sobre a internacionalização, porém, decidi basear-me em apenas alguns deles, pois foram os que julguei terem uma abordagem mais simples acerca do assunto. Cada um analisa a internacionalização de uma forma diferente, embasando-se em particularidades/características próprias das empresas. Os autores, mencionados no início deste parágrafo, que escolhi como mais importantes para a construção teórica deste trabalho são: Muritiba (2010), Keegan (2005) e Porter², sendo este último o que criou um conceito mais diferenciado em relação aos outros. Pode-se dizer que foram suficientes para esclarecer o assunto. Com base neles, o desenvolvimento internacional do Subway pôde ser analisado e elucidado no último capítulo.

Em resumo, para atingir os objetivos propostos neste trabalho de conclusão de curso serão tratados os motivos e causas que têm levado as empresas a se

² Estudado com base no referencial bibliográfico de outros autores apresentados neste trabalho.

expandirem para outros países e as estratégias que as mesmas têm adotado para o desenvolvimento dessa prática expansionista. Além do mais, far-se-á uso de teorias de autores como Porter para explicar as estratégias de internacionalização existentes.

A estrutura do TCC está dividida em: introdução; um primeiro capítulo, no qual se dá uma ideia geral do tema. Através da explicação do conceito de internacionalização, os motivos que levam uma empresa a internacionalizar e também as barreiras enfrentadas no processo; um segundo, onde são abordadas as estratégias utilizadas para as companhias estenderem suas operações para o exterior. Para tal explanação são utilizadas as citações e teorias dos autores anteriormente referidos; no terceiro capítulo, são apresentadas as maneiras que as empresas usam para participar do mercado internacional, ou seja, as operações praticadas por elas, operações estas baseadas nas estratégias; o quarto capítulo consiste em uma análise com foco na internacionalização da cadeia de restaurantes estadunidense SUBWAY, baseando-se em todo o assunto abordado nos capítulos anteriores. Nele, é mostrado como nasceu essa cadeia de restaurantes, o desenvolvimento internacional e seu desempenho nos diferentes mercados em que atua ao redor do mundo. Dessa forma, pôde-se aplicar a teoria na prática; as considerações finais retomam todo o assunto trabalhado e conclui-se que os objetivos traçados foram alcançados.

2. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Nos primórdios do mercantilismo, das grandes navegações, da busca por especiarias em outras regiões distintas da de seus países de origem, os comerciantes interagiam ativamente entre si trocando experiências, conhecimento, produtos, moeda e, acima de tudo, alcançavam diferentes clientes e fornecedores viajando dias e dias por mar ou terra. Com o passar dos séculos, tais práticas foram ficando cada vez mais intensas e comuns, e devido à modernização dos transportes, o surgimento de novas tecnologias, assim como a facilidade de comunicação entre as diferentes nações do globo, a forma de fazer negócio e se desenvolver foi modificando e se adaptando a um novo mundo empreendedor e capitalista.

Com o passar do tempo e com o surgimento da globalização, esse modelo de buscar o produto em outro país foi se tornando ultrapassado. A globalização diminuiu as barreiras entre os Estados, facilitando o comércio e a transferência de mercadorias e tecnologias. Desse modo, deixamos de simplesmente viajar meses e meses para comprar uma mercadoria e trazer como inovação ao nosso país para ganharmos a facilidade e agilidade de negociar à distância um produto estrangeiro, importar e já vender no mercado nacional em poucos dias. Além disso, passamos também a montar nossa própria empresa em outro país, extinguindo a necessidade do cliente buscar o produto no exterior. São essas facilidades, entre outras, que são apresentadas neste capítulo como benefícios de uma empresa internacionalizar-se.

Não há exatamente um consenso entre autores quanto ao conceito de internacionalização, sendo basicamente entendido como um processo cujas atividades praticadas pela empresa estão associadas ao mercado internacional, ou seja, distinto do país de origem, podendo ocorrer no âmbito da exportação e importação de bens de consumo ou serviço, transferência de operações para outros países, entre outros. Contudo, conforme explica Martinelli (2012, p.17), atingir o mercado exterior ou se tornar global não é uma tarefa simples: “significa, também, aumentar seus riscos, enfrentar dificuldades e problemas, pessoas e concorrentes, governos e sistemas socioeconômicos diferentes”. Lopes e Gama (2004) *apud* Schettino (2010, p.19) ainda enfatizam que “posicionar-se estrategicamente, na mente dos consumidores internacionais, exige um esforço bem maior do que no âmbito do mercado interno”.

A partir do exposto, neste capítulo são abordados temas como os motivos e objetivos que podem levar à internacionalização de uma empresa de grande ou pequeno porte e as barreiras e as dificuldades que estas encontram na hora de se lançar no campo do comércio internacional.

2.1. Por que internacionalizar?

Então por qual motivo uma empresa busca se internacionalizar? Tal como a definição, não há uma resposta geral para todos os processos das companhias. A resposta mais coerente seria dizer que não há apenas um motivo e sim diversos a serem analisados. Tudo vai depender do que está sendo buscado. Nisso incluem-se: acesso a mercados internacionais como importador (cliente) ou exportador (fornecedor), aumento da competitividade interna e/ou externa, alcance a economias de escala, diversificação dos fornecedores ou clientes e concorrência. Em outras palavras, a empresa procura explorar novos nichos de mercado, otimizando assim os recursos e melhorando o resultado das operações e sua posição no mercado frente à concorrência.

E que critérios devem ser usados na escolha do país? Um estudo deve ser realizado verificando a proximidade dos países, a geografia e o clima da região, a cultura, a língua, se há concorrência direta e indireta, se há a possibilidade de comprar de uma empresa já existente, se o produto internacionalizado pode ser produzido localmente ou se será necessário exportar, o custo de mão de obra e etc., (KEEGAN, 2005). Todos esses critérios devem ser levados em consideração quando o assunto for internacionalização. Isso dá um norte dos custos necessários para se analisar a viabilidade de manter um negócio fora do país e de onde começar.

Na atual conjuntura do mundo, a ampliação dos negócios para novos mercados vem a ser, na maioria das vezes, uma estratégia necessária para a empresa continuar a crescer. Atingir novos mercados pode significar sair de um mercado saturado, a exemplo do nacional, e entrar em um mercado de novos fornecedores e clientes que supram o déficit que o negócio nacional estava ocasionando. Segundo Minervini (1997), quando uma empresa decide exportar, por exemplo, a mesma está buscando suprir dificuldades de vendas internas, como itens vendidos em estações do ano específicas, como verão e inverno, dependendo do

hemisfério escolhido, ou mesmo itens mais valorizados no exterior do que internamente, que podem gerar mais lucros. Em suma, Minervini (1997) enumera que os principais motivos para exportar podem ser:

Necessidade de operar em um mercado de volumes que garantam uma dimensão industrial da empresa (alcançando uma economia de escala que lhe dê competitividade) [...]. Pedidos causais de importadores, talvez conhecidos através de uma feira internacional ou uma missão no exterior [...]. Melhor programação da produção. Por exemplo, produtores de calçados ou acessórios de moda em geral, com a exportação, podem concentrar-se em poucos modelos e grandes quantidades. Normalmente acontece o contrário no mercado interno [...]. Para diversificar riscos. Quantas empresas fecham porque dependem exclusivamente do mercado interno? Há países onde há grande flutuação e as empresas são atingidas por completo. Colocar parte da produção no mercado externo amortiza os efeitos das periódicas ou eventuais crises [...]. Para equilibrar-se contra a entrada de competidores no mercado interno. Com a globalização da economia, é cada vez mais frequente bater de frente com os competidores na porta de casa. A exportação reduz o impacto da presença dos concorrentes (1997, p.5-6).

Ou seja, para minimizar os efeitos gerados por alguma crise ou déficit nacional que atinja as operações corporativas seja ela de origem política ou econômica, problemas da baixa estação, mercado saturado, demanda exterior, etc., a empresa busca os benefícios de se expandir no estilo *offshore*³. Para tanto, buscam mercados culturalmente parecidos, de fácil acesso e crescimento econômico, com mão de obra barata e estável politicamente. Tais características podem garantir o sucesso de internacionalizar, caso tudo seja bem planejado e organizado: “Antes de empreender qualquer negócio internacional [...] a empresa deve observar as condições do país em estudo, para analisar quais serão as vantagens, desvantagens e os custos e se valerá o risco” (KEEGAN, 2005, p. 173).

2.2. Barreiras e dificuldades para internacionalizar

Para uma empresa internacionalizar suas operações, sejam elas produtos ou serviços, pode haver inúmeros bloqueios que impeçam o correto sucesso e desenvoltura do processo. Por mais que haja um estudo e preparação por parte da companhia, pode sim ocorrer algum empecilho na região na qual se tem interesse

³ Expressão inglesa que significa “Além do Mar”, em outras palavras, aquilo que ocorre além do território/fronteira nacional.

de desenvolver um negócio, afetando totalmente ou em partes a internacionalização da empresa.

Alguns dos obstáculos enfrentados podem ser classificados como barreiras comerciais tarifárias ou não-tarifárias. Barreiras tarifárias, como o próprio nome já diz, compete tudo o que engloba tarifas aduaneiras, ou seja, taxas aduaneiras diferenciadas para importação de determinado produto por exemplo. As barreiras não-tarifárias, segundo o MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), podem ocorrer de diversas formas como: “[...] restrições quantitativas, licenciamento de importação, procedimentos alfandegários, valoração aduaneira arbitrária ou com valores fictícios, Medidas Antidumping, Medidas Compensatórias, subsídios, Medidas de Salvaguarda e medidas sanitárias e fitossanitárias”. Em outras palavras, restrições ao comércio exterior.

Abaixo temos alguns exemplos de medidas mais comuns tomadas pelos países para protegerem o mercado interno.

2.2.1. Protecionismo

O protecionismo é um mecanismo utilizado pelos Estados, por meio de medidas econômicas, para proteger a indústria nacional contra a entrada e concorrência desleal de produtos estrangeiros. Tais fatores protecionistas vão de encontro à prática do livre comércio e são reguladas e fiscalizadas pela OMC (Organização Mundial do Comércio), organização esta cuja função é proteger e garantir a livre circulação de mercadorias no comércio internacional. Contudo, a adoção de práticas protecionistas, segundo Martins (2014), está respaldada no próprio ordenamento jurídico de instituições como a OMC. A autora explica que há diversas exceções nos princípios normativos e que devido ao fato de serem “normas complexas e ao mesmo tempo vagas”, os Estados conseguem utilizá-las de acordo com seus interesses e aplicabilidade. A exemplo de como podem ocorrer tais medidas, Martins (2014, p.33) destaca que: “as barreiras criadas pelos governos para proteger a economia doméstica podem incluir medidas alfandegárias, quotas de importação e taxa de câmbio depreciada para encarecer os produtos importados”. É importante destacar, além destes atos citados anteriormente, os subsídios aplicados à indústria nacional. Talvez o mais comum entre os países, o subsídio tem a função de estimular o desenvolvimento econômico interno,

principalmente à área agrícola, fazendo com que os produtos nacionais possam concorrer com os importados.

2.2.2. Cotas de importação

As cotas de importação é um mecanismo que estabelece limites à quantidade de produtos ou serviços a serem importados no país. Ou seja, por meio de um licenciamento⁴, o governo controla e regula a entrada de determinado produto em território nacional. Há dois tipos de cotas: no primeiro, o governo libera o licenciamento para a importação de uma certa quantidade de produtos ou serviços, porém essa quantidade não deve ser extrapolada. Ao chegar à quantia X estipulada, as importações são barradas. No segundo caso, a quantidade X é tabelada com tarifas (intracota⁵) aduaneiras reduzidas e quando se atinge essa determinada quantia é permitido continuar com as importações, porém com as tarifas (extracota⁶) aduaneiras em valores mais altos. Como exemplo, temos as importações brasileiras do trigo, o qual após atingir uma quantidade em toneladas X, o benefício de redução aduaneira desaparece e dá lugar à aplicabilidade de valores normais.

2.2.3. Especificação técnica

Exportar um produto nacional para outro país pode exigir tempo com a adaptação física do mesmo. Cada país tem regulamentos e órgãos próprios que regulam e determinam a especificação técnica do produto tais como a embalagem, rótulo, símbolos e outros itens que possam vir a compor o corpo do objeto. Por ser uma característica diferente para cada lugar, esse item pode ser um entrave importante para a internacionalização e deve ser considerado um dos principais

⁴ Licenciamento: “A licença de importação (ou licenciamento de importação) é o procedimento administrativo de autorização e controle da entrada de determinados produtos no país. [...] O procedimento de licença de importação é, em regra, anterior ao procedimento aduaneiro, e objetiva o controle do ingresso de determinadas mercadorias, seja por meio de restrição da quantidade, seja para monitorar produtos que também têm sua venda interna controlada (medicamentos, produtos químicos, armas, etc.)” (CARDOSO, 2011).

⁵ De acordo com a ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos), tarifas intracota são tarifas aduaneiras reduzidas, aplicadas quando abaixo de determinada cota de importação.

⁶ De acordo com a ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos), tarifas extracota são tarifas aduaneiras com valores mais altos, aplicadas quando extrapolam determinada cota de importação.

itens a serem analisados durante os estudos de exportação. Como citado anteriormente, cada país tem um órgão responsável por regular as especificações técnicas dos produtos nacionais e este tem, por sua vez, o dever de informar à OMC tais dados e fazer atualizações cada vez que houver mudanças. No caso brasileiro, o órgão responsável é o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia). Com todas os dados atualizados na OMC, é possível exportar mercadorias de acordo com o padrão exigido em cada país, evitando problemas de incompatibilidade técnica no destino e prejuízos desde a rotulagem até a logística do produto.

2.2.4. Barreira sanitária e fitossanitária

Barreira sanitária está relacionada ao controle de entrada de animais e seus derivados no território nacional. Há fiscalização e regulamentação de carnes suína, bovina e aves, além de queijos, leites, etc. Quanto à barreira fitossanitária, esta se relaciona aos vegetais e seus derivados tais como frutas, verduras, legumes, hortaliças, cereais, etc. Para ambos, o intuito da fiscalização é a prevenção, evitar que pragas e doenças sejam disseminadas entre os países. Exemplo de barreira sanitária: EUA e diversos países suspenderam a importação da carne bovina procedente da Europa que sofria com o surto da “vaca louca” em 2001. Exemplo de barreira fitossanitária: toda embalagem de madeira utilizada na exportação deve passar pelo processo de fumigação⁷ e, assim, evitar que pragas e insetos cheguem vivos ao destino da mercadoria. Para entrada no país, ao menos no Brasil, é exigido o certificado que comprove que o material passou por tal processo.

2.2.5. Medidas antidumping

Ferramenta de defesa comercial utilizada para combater as práticas ilegais de dumping. A prática do dumping consiste em vender produtos e serviços abaixo da tabela de preços convencionais com intenção de eliminar a concorrência e conquistar o mercado (CARDOSO, 2011). Em outras palavras:

⁷ FUMIGAÇÃO: Processo fitossanitário o qual embalagens de madeiras utilizadas na exportação tais como pallets, caixas, taboas, etc., passam para que insetos e pragas sejam totalmente eliminados. Para que obtenha o resultado esperado, o material é exposto durante 24 horas ao Gás Brometo de Metila.

O dumping é a prática de exportar um produto a preço inferior ao praticado no mercado interno do país exportador com o objetivo de conquistar mercados ou dar vazão a excessos de produção. Essa prática é condenada pelo artigo VI do GATT (incorporado à OMC), caso seja responsável por prejudicar ou ameaçar o desenvolvimento da indústria doméstica do país que recebe as importações. A própria OMC regulamenta o uso de direitos antidumping – ou seja, a aplicação de uma taxa equivalente (ou inferior) à margem de dumping que venha a ser apurada nas importações (ABIMAQ, s.a. s.p.)⁸.

As empresas vendem no mercado nacional um produto com valor 2X, por exemplo, e vendem no mercado internacional o mesmo produto pelo valor X, ou seja, um valor bem abaixo do nacional, que deveria ser mais barato. Isso faz com que a concorrência fique desleal, principalmente quando se trata de empresas que se instalam em países cuja mão de obra é bastante barata. Por essa razão, aplicam-se tarifas aduaneiras diferenciadas a produtos dessa categoria para que o produto nacional possa concorrer com o importado, balanceando, assim, a concorrência. Por ser um país com mão de obra bastante barata, os produtos procedentes da China possuem um preço que muitas vezes é imbatível pela concorrência, obrigando países como o Brasil e EUA e a União Europeia, por exemplo, a aplicar barreiras tarifárias de antidumping a artigos como pneus e aço.

Em suma, além das barreiras de caráter tarifário e não tarifário explanadas anteriormente, ainda podemos enumerar várias outras barreiras, tais como: diferenças culturais, adaptação de produtos frente às necessidades culturais, instabilidade política e econômica, a falta de confiança no país, falta de pessoal qualificado, a concorrência local e etc. Na tabela de número 1 a seguir, são apresentados quatro exemplos práticos de barreiras aplicadas pelos EUA ao Brasil.

⁸ FONTE: ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos). Acesso: 02/10/2016

TABELA 1 - BARREIRAS NÃO TARIFÁRIAS IMPOSTAS PELOS EUA

Produto	Barreira	Observação
Carne Bovina	Falta de acordo sanitário	<ul style="list-style-type: none"> Não há equivalência de processos de verificação sanitária. Não há reconhecimento de áreas livres ou de baixa intensidade de enfermidades.
Carne de Frango	Subsídios	<ul style="list-style-type: none"> O preço médio das exportações americanas, US\$ 700 / ton., é muito inferior aos preços internacionais médios (nunca abaixo de US\$ 1.000 / ton.). O quilo do frango cobrado do consumidor norte-americano (superior a US\$ 2,00) é quase o dobro do que é praticado no mercado brasileiro (R\$ 2,00), mostrando a competitividade do país nesse setor. O comércio de aves com os EUA é prejudicado, também, pela falta de acordo sanitário entre as partes, que também se justifica pelo receio do Ministério da Agricultura de que o mercado brasileiro seja invadido pelas carnes de frango norte-americanas, principalmente pedaços não consumidos naquele mercado.
Açúcar	Quotas tarifárias	<ul style="list-style-type: none"> Exportações de açúcar em bruto sujeitam-se a uma tarifa específica intraquota de US\$14,60 / ton., cujo equivalente ad valorem estimado em até 10,1%. As tarifas extraquota estão sujeitas a US\$338,70 / ton., que para preços entre US\$200-250 / ton. significam tarifas ad valorem de 140-170%. Com a introdução do sistema de quotas em 1982, as exportações de açúcar brasileiro para os EUA recuaram 60%. Por considerar que o Brasil possui vantagens comparativas nesse produto, ele é o único país latino-americano não beneficiado pelo SGP.
Carne Suína	Medidas sanitárias	<ul style="list-style-type: none"> A barreira é imposta devido ao registro, no passado, de contaminação por aftosa e peste suína africana (1974) do rebanho suíno brasileiro. Não existe reconhecimento mútuo de áreas livres ou de baixa incidência de enfermidades. Há dificuldade em estabelecer equivalência de processos de verificação sanitária
Frutas e Vegetais	Morosidade na aplicação de medidas sanitárias e fitossanitárias	<ul style="list-style-type: none"> O órgão oficial americano (USDA) opera de maneira vagarosa e burocrática na realização de exames e provas para efetivo controle de doenças e pragas, bem como as análises de risco. Exemplo: mamão papaia brasileiro teve processo de aprovação iniciado em 1993 e concluído apenas em 1998.

Fonte: Barreiras às exportações brasileiras (SECEX, 2001), ALCA – Ganhos potenciais do Brasil na agricultura (CAMEX, 2001) *apud* RODRIGUES (2011, p.33)

Como pode ser analisado na tabela 1, os EUA, como muitos outros países também o fazem, impõem barreiras a produtos que consideram fortes concorrentes ao produto nacional ou consideram como possíveis agentes fomentadores de doenças tal como carne que precisa de controle sanitário rígido, porém, cada país aplica um nível de controle diferente. O açúcar, conforme o quadro, é um exemplo de artigo que os EUA temem e barram por meio de tarifas de importação.

3. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com García (2012, p.27) o conceito de estratégia, abordado neste capítulo, nada mais é do que decisões indispensáveis que uma empresa adota para alcançar determinado objetivo. Essa consideração demonstra que ambos, estratégia e objetivos, fazem parte de um todo, que para a escolha de uma determinada estratégia faz-se necessário a definição prévia de um objetivo.

Em conformidade com o apresentado no capítulo anterior, uma empresa tende a se internacionalizar quando o negócio nacional não pode mais satisfazer as necessidades da corporação, estando saturado ou competitivo, resultando na busca por novos nichos de mercado no exterior. Suprir esta insuficiência interna é uma tarefa que requer tempo, estudo e paciência, porém, os benefícios podem ser satisfatórios a longo ou curto prazo, tal como: alcance de novos e maiores mercados que dão acesso a economias de escala⁹, recursos materiais e mão de obra mais barata, diversificação dos riscos na qual as operações não se concentram em um único nicho, incremento da entrada de divisas e incentivos fiscais bem mais atrativos. Em outras palavras, a imersão de uma companhia no exterior procede da procura por benefícios, contudo, isso vem acompanhado de riscos e desafios, uma vez que no caminho da expansão a empresa se depara com diferentes culturas e costumes de consumo, outras línguas, leis e políticas, novos competidores e etc.

Contudo, para obter êxito nas operações neste novo segmento operacional, é de extrema importância um rigoroso estudo de aplicabilidade da estratégia de internacionalização que melhor se alinhe com as diretrizes e objetivos da companhia. De acordo com o apresentado no texto de Muritiba *et al* (2010), esse processo é conceituado como:

[...] conjunto de escolhas estratégicas comuns aos mercados internacionais, tais como análise da competição internacionalmente, os ambientes industriais internacionais, estratégias genéricas de posicionamento e diversificação, gestão das multinacionais e todas as operações entre países (Ricart et al., 2004 *apud* Muritiba *et al*, 2010, p.33).

⁹“A economia de escala ocorre quando o custo médio de produção fica mais barato à medida que aumenta a quantidade de produtos produzidos. [...]A ideia é vender sempre, considerando o menor custo possível”. Fonte: SEBRAE Nacional. Acesso: 18/09/2016.

“Economias de escala são os fatores que conduzem à redução do custo médio de produção de um determinado bem à medida que a quantidade produzida aumenta”. Fonte: Portal Gestão. Acesso: 18/09/2016.

Para uma empresa, a entrada no mercado internacional pode significar um passo muito importante e quiçá muito arriscado para o caminhar de sua existência e operações. Portanto, para que o primeiro passo seja dado se faz necessário uma série de estudos que parte desde a viabilidade financeira e pesquisa de mercado até mesmo ao estudo da cultura de determinado país ou região. A partir dessa análise é que são pensadas as estratégias para uma bem-sucedida internacionalização. Para García (2010), a estratégia é indispensável para o sucesso dos negócios no exterior pois:

1. A empresa tem que analisar cada elemento necessário para tomar a decisão adequada;
2. Permite prever e evitar os possíveis riscos e inconvenientes existentes;
3. Reduz o nível de incerteza e erros à sua posterior implementação;
4. Permite conseguir resultados com menores custos em termos de tempo e dinheiro;
5. Evita perder mercados devido oferecer uma má imagem em consequência de ter cometido erros desnecessários (2010, p.28).¹⁰

Expandir operações ao exterior não é uma tarefa fácil e nem muito menos rápida que pode ser realizada de um dia para o outro. Segundo Doz (2006, *apud* LEME; FLEURY, 2010, p. 06), “[...] na estratégia tradicional de internacionalização, uma empresa primeiro alcança força competitiva e liderança no seu país de origem para depois se internacionalizar”. Não adianta se projetar para fora do país se no campo nacional a empresa não está bem estruturada.

No momento em que se iniciam as operações em outro país, a empresa começa a colocar em prática a melhor estratégia eleita para garantir o sucesso e a prosperidade dos negócios no exterior. Faz parte desta fase e do projeto estratégico, analisar se os meios de penetração a serem utilizados para se consolidar no mercado serão os mesmos já utilizados no mercado nacional. A importância de ir sem muita pressa neste primeiro momento é de alta valia, pois é o período certo

¹⁰Tradução livre do autor:

“1. La empresa tiene que analizar cada elemento necesario para tomar la decisión adecuada.
 2. Permite prever y evitar los posibles riesgos o inconvenientes existentes.
 3. Reduce el nivel de incertidumbre y de errores en su posterior implementación.
 4. Permite conseguir resultados con menores costes en términos de tiempo y dinero.
 5. Evita perder mercados por ofrecer una mala imagen como consecuencia de haber cometido errores innecesarios”.

para analisar a prospecção dos negócios a longo prazo e evitar correr altos riscos, o que resultaria em um prejuízo considerável para a saúde financeira da matriz. Em geral “a estratégia dessas multinacionais se baseia em respostas rápidas, mas, como o custo do erro pode ter repercussões muito sérias, a postura de cautela também se faz presente” (LEME; FLEURY, 2010, p. 24).

Nenhuma corporação, seja ela do âmbito nacional ou internacional, tem objetivos, metas ou até mesmo planos exatamente iguais uma da outra, o que as tornam diferentes. Suas variadas decisões são executadas de acordo com as necessidades encontradas no momento e de acordo com o capital disponível para investimento. Contudo, no que diz respeito às estratégias ou até mesmo táticas utilizadas para se internacionalizar, é possível considerar as empresas como instituições semelhantes umas das outras.

A analogia é feita levando-se em consideração as características categóricas presentes no modo em que cada empresa utiliza para se prospectar no mercado externo. Posto isto, dependendo da maneira como as empresas atuam neste nicho internacional (MURITIBA *et al*, 2010, p. 33), as estratégias de internacionalização podem ser distribuídas em quatro categorias diferentes, tais quais: global, multidoméstica, transnacional e internacional.

3.1. Estratégia global

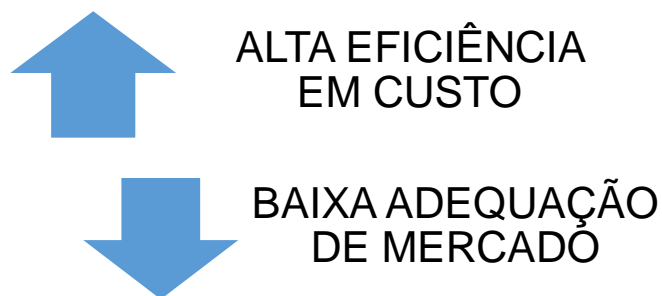
A principal característica desta opção é a redução de custos sem importar-se muito com a adaptação de mercado, estando as ações das filiais muito ligadas às matrizes no país de origem. A empresa não faz adequações aos diferentes mercados, não atendendo às necessidades individuais dos diversos clientes.

Nesse caso, a companhia adota uma abordagem etnocêntrica de operações. Em outras palavras, o mercado do país de origem é mais significativo que os do exterior, aplicando as mesmas ações do mercado nacional nas filiais. Acredita-se que as ações que dão certo na matriz darão certo nas subsidiárias internacionais.

Quando adotado essa categoria de estratégia, a empresa escolhe uma maior padronização de produtos ou serviços oferecidos e, acima de tudo, a redução dos custos. Com a standardização nos diferentes mercados explorados é mais simples alcançar um aumento da produção e reduzir custos obtendo uma economia de escala.

Em outras palavras, ao adotar a estratégia global de internacionalização, a empresa espera diminuir custos de produção, logística, marketing, entre outros, ao mesmo tempo em que incrementa a quantidade de produtos ou serviços produzidos no exterior. Para isso, ela utiliza um sistema estandardizado para alcançar uma economia de escala sem se preocupar com a adaptação aos diferentes mercados.

Gráfico 1 - Estratégia Global



Fonte: Elaboração própria do autor (2016).

3.2. Estratégia multidoméstica

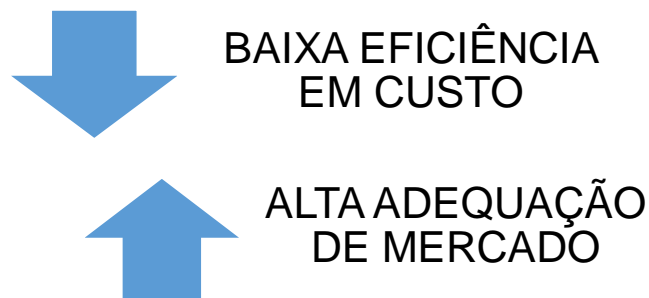
A principal característica da modalidade estratégica multidoméstica, é a adaptação ao mercado em que irá atuar sem focar nos custos do produto ou serviço. Diferente da global, as decisões tomadas pela filial são descentralizadas, ou seja, independe da matriz.

A empresa possui uma abordagem policêntrica para a execução de suas atividades, ou seja, ela entende que cada país é diferente e sobretudo diferente ao país de origem da matriz. Por esta razão, é aceito que as subsidiárias estabeleçam ações próprias e diferenciadas alinhadas aos objetivos da matriz para cada mercado.

Isso posto, em virtude de as filiais não dependerem da matriz para determinar sobre o que tange à produção, cada uma delas se adapta às diferenças idiomáticas e culturais, ao comportamento de compra, ao modo de trabalho distinto, às normas políticas, entre outros encontrados nos diferentes países de atuação. O resultado disso é uma performance adaptativa demorada, a longo prazo, diferente do que ocorre em uma produção estandardizada que é rápida, feita para dar resultados a curto prazo.

Sendo assim, os produtos podem ser considerados adaptados para cada região de atuação, não havendo um processo de standardização da produção, resultando no encarecimento do produto.

Gráfico 2 - Estratégia Multidoméstica



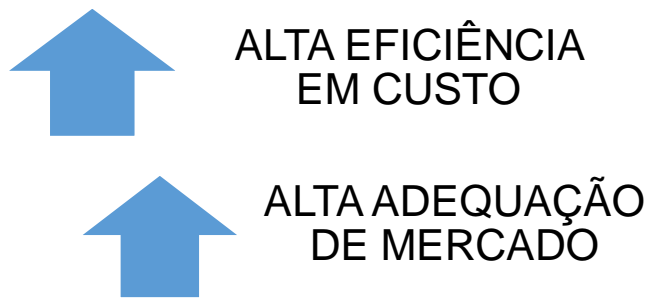
Fonte: Elaboração própria do autor (2016).

3.3. Estratégia transnacional

A principal característica da estratégia transnacional está na preocupação tanto na adaptação ao mercado em que irá atuar quanto na eficiência dos custos do produto ou serviço. Procura-se alcançar ambas as características, porém, uma boa localização geográfica escolhida para a instalação de uma filial não garante ótimos resultados de custo e qualidade e isso pode ser considerado um risco derivado dessa estratégia.

A abordagem adotada é a geocêntrica. Neste caso, a empresa entende que o mundo é feito de mercados distintos e semelhantes ao mesmo tempo, porém, procura impor uma estratégia global que aja localmente nestes distintos mercados.

As empresas que seguem a estratégia transnacional, tal como o McDonald's, costumam pensar globalmente e atuar localmente, ou seja, elas adaptam os objetivos gerais da empresa e os põem em prática adaptando-os ao local em que atua. Por exemplo, utilizar determinado produto utilizado em todos os restaurantes de determinada rede ao redor do mundo, porém, em certos lugares adaptá-lo com relação a uma certa cultura.

Gráfico 3 - Estratégia Transnacional

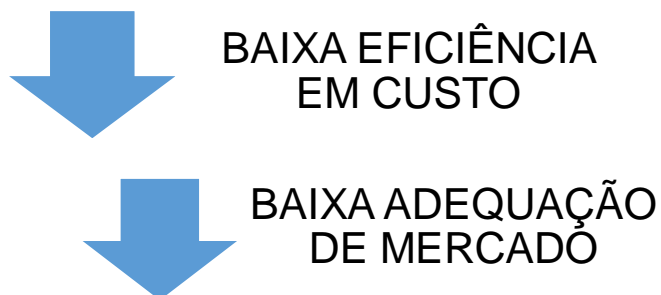
Fonte: Elaboração própria do autor (2016).

3.4. Estratégia internacional

A principal característica da estratégia internacional está no fato de não considerar importante reduzir custos nem se adequar ao mercado.

A abordagem de suas atividades é considerada etnocêntrica, ou seja, pondera-se mais importante o mercado doméstico, sem a necessidade de haver uma adaptação para o mercado exterior, dando certo tanto internamente quanto externamente.

São desenvolvidos na matriz novos produtos ou serviços visando uma vantagem estratégica em relação aos concorrentes e distribuídos posteriormente para as filiais internacionais. Como os concorrentes destes países no exterior não tem produtos de mesma qualidade para concorrer, essa transferência de bens e tecnologia para as filiais do mercado internacional cria um valor diferenciado.

Gráfico 4 - Estratégia Internacional

Fonte: Elaboração própria do autor (2016).

Além dessas estratégias acima utilizadas por autores como Muritiba, há outros que também criam suas próprias teorias específicas quanto às formas de internacionalização, a exemplo de Michael Porter, apresentada a seguir.

3.5. Estratégia internacional segundo Porter

A estratégia internacional segundo Porter fundamenta-se basicamente em uma de suas mais conhecidas teorias, a Teoria da Vantagem Competitiva. De acordo com o teórico (In: A estratégia competitiva de Michael Porter), estratégia é definida como “a combinação dos objetivos que uma empresa persegue e os meios para atingi-lo”. Por esse motivo, as estratégias que permeiam o meio empresarial não são e nem podem ser consideradas absolutas, cada uma depende das intenções da companhia que as aplicam. Como exemplo, temos o benchmark (de certa forma um estudo com princípios da vantagem competitiva)¹¹ utilizado no meio corporativo para desenvolver projetos de desenvolvimento e inovação empresarial frente à concorrência.

Porter, em sua teoria, argumenta que para uma estratégia alcançar o sucesso, não é necessário procurar ser o melhor, apenas ter o diferencial. Uma empresa que busca ser melhor que a outra acaba copiando produtos ou serviços. Uma empresa que busca diferencial, ou seja, que busca inovar frente à concorrência, dando outras opções de serviços ou produtos, transparece ao cliente ser única (MAGRETTA, 2014). Benchmark, por exemplo, não é necessariamente a busca por copiar o melhor serviço ou item oferecido, mas a busca por aprender com a concorrência e inovar a carteira de serviços e produtos adaptando-os à realidade da empresa e à demanda dos consumidores. Em outras palavras, o processo de benchmark:

[...] deve ser contínuo, visando sempre a comparação entre produtos/serviços e práticas empresariais, preferencialmente de empresas líderes do seu mercado. É utilizado para identificar as melhores práticas e, posteriormente, adequá-las à realidade da

¹¹ “*Benchmarking* é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. *Benchmarking* surgiu como uma necessidade de informações e desejo de aprender depressa, como corrigir um problema empresarial [...]” (BARDINE).

empresa. As informações obtidas através deste processo são extremamente valiosas, devendo ser tratadas como tal. É um processo de aprendizado com o outro, sendo possível analisar e identificar o que está sendo feito de forma errada. Mas é importante lembrar que a cópia pura e simples de práticas e estratégias neste processo pode ser fatal para sua empresa (HENRIQUE, 2011, s.p.).

Como já mostrado anteriormente, Porter defende que a vantagem competitiva não consiste em uma “briga” entre as empresas concorrentes, mas criar uma concorrência saudável. Para tanto, colocar em prática tal estratégia também requer uma análise da cadeia de valor dos produtos, ou seja, criar uma cadeia de valor econômico¹². Desta forma, a empresa pode atuar a um custo baixo e impor preços mais altos.

Analisa-se nesta cadeia de valores todas as etapas de desenvolvimento: arte, venda, distribuição, fornecedor, etc., ou seja, todas as etapas que agreguem valor para o usuário final. Desta forma a empresa pode analisar todo o processo de fabricação (eficácia operacional) e verificar seus pontos fracos e fortes que demandem certa atenção. Fica claro que não é apenas analisar as características exteriores à empresa como a concorrência e clientes, mas também analisar a influência interna da companhia.

Com vista nisso, Porter escolhe a estratégia de internacionalização a partir de dois fatores: configuração geográfica das atividades da cadeia de valor e coordenação da própria cadeia de valor. A primeira compreende a localização das atividades, se é concentrada na matriz e fornecida ao resto das filiais no mundo (geograficamente concentrado) ou se ocorre o contrário, havendo a dispersão das atividades, uma cadeia de valor distinta para cada país (geograficamente disperso). Já a coordenação diz respeito a como os sistemas e processos são aplicados, da mesma forma em todas as filiais (alta coordenação) ou cada filial tem autonomia total (baixa coordenação).

Para o autor, a análise desses fatores associados à atuação da empresa pode definir os tipos de estratégia aplicados e como participam no mercado. Quanto à coordenação e configuração, as possibilidades estratégicas são: transnacional (alta coordenação e geograficamente disperso), global pura (alta coordenação e

¹² “A Cadeia de Valor de Michael Porter é um modelo que ajuda a analisar actividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Ou seja, é um conjunto de actividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes. A maneira como as actividades dessa cadeia são realizadas determina os custos e afecta os lucros” (SERAFIG, 2013, s.p.).

geograficamente concentrado), multipaís (baixa coordenação e geograficamente disperso), global com adaptação a países (baixa coordenação e geograficamente concentrado). Quanto ao número de segmentos e ao âmbito geográfico, a empresa pode ter: liderança em custo ou diferenciação (muitos segmentos e estratégia global), mercados protegidos (muitos segmentos e estratégia global centrada em um país), segmentação global (poucos segmentos e estratégia global), resposta nacional (poucos segmentos e estratégia global centrada em um país).

A partir do apresentado, entende-se que a empresa ao se internacionalizar necessita estudar a concorrência, o mercado interno e exterior, além de estudar a si própria para garantir o menor custo possível. Isso fará com que atinja um nível de competitividade saudável. Adaptar-se é essencial. Ao transferir-se para outro país não significa que irá ter o melhor produto ou serviço, significa que poderá oferecer algo diferente do que já existe, algo inovador e que faça a diferença na escolha do consumidor. Por exemplo, uma cadeia de restaurantes ao se instalar em outro país encontrará uma larga concorrência, mas o diferencial do serviço prestado assim como o cardápio oferecido e a adaptação geográfica e cultural da comida é o que faz a empresa ganhar clientes e muitas vezes ganhar aqueles que já não estão mais satisfeitos com os restaurantes atuais que não inovam. As empresas de *fast food* são exemplos concretos da aplicabilidade da teoria de Porter, pois oferecem opções de refeição semelhantes, mas não iguais, com valores parecidos e para todos os tipos de público (vegetariano, carnívoro, povos de cultura kosher como judeus, quem não se alimenta de carne de porco, entre outros).

4. FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL

O investimento em mercados externos ocorre, caracteristicamente, pela alocação de capital em um ou muitos países. Com este capital são criadas empresas de bens, serviços e/ou produção. Logo, internacionalizando-se, a companhia pode buscar no exterior o que o mercado interno não pode mais oferecer e, portanto, procura novos mercados, economias de escala, novos recursos naturais e materiais e etc. Para atingir o objetivo de ampliação dos negócios, há diferentes formas de se expandir para o mercado internacional tais quais: investimento direto, joint-ventures, exportação indireta, exportação direta, licenciamento, franquias, entre outros.

4.1. Investimento direto

O investimento direto é a expansão mais onerosa dentre as citadas anteriormente, pois exige mais recursos financeiros e pessoal. Contudo, conforme explica Schettino (2010, p.38), “O investimento direto, ou seja, o investimento realizado dentro de um país estrangeiro, poderá trazer uma série de vantagens ao fabricante exportador, uma vez que este passa a ter um controle total do investimento”.

Nessa modalidade, a empresa pode obter parte ou o total das ações de um empreendimento estrangeiro. É uma maneira de ir mais rápido a outros países e ter maior acesso aos canais de distribuição. Além disso, é possível escolher implementar filiais ou fábricas em outro país, podendo encontrar incentivos fiscais, mão de obra barata e lucro em logística. Em outras palavras:

[...] uma empresa poderá fazer a opção pela fabricação em um mercado estrangeiro para aproveitar-se de baixos custos de mão-de-obra; para evitar as altas taxas de importação; para reduzir os custos de transporte para esse mercado e para ter acesso a matérias-primas a até mesmo como forma de entrada a um mercado (CATEORA; GRAHAM, 2001 *apud* SCHETTINO, 2010, p.38).

Apesar das vantagens apresentadas por estes autores, na modalidade de investimento direto as empresas encontram certas desvantagens. Como já foi citado anteriormente, essa é uma das expansões mais onerosas, além disso, há riscos

financeiros como a desvalorização da moeda ou problemas econômicos enfrentados no país que podem acarretar prejuízos na indústria, há também problemas políticos, etc. Todos esses problemas citados podem influenciar no bem-estar do empreendimento no mercado exterior causando prejuízos e perdas.

4.2. Joint-ventures

O modelo de joint-venture é a parceria entre as empresas e, no caso da internacionalização, pode ocorrer entre um investidor estrangeiro e outro local que desejam investir em um negócio de interesse comum. “Uma joint-venture com um parceiro local representa uma forma mais ampla de participação em mercados estrangeiros do que a exportação ou o licenciamento (KEEGAN, 2005, p.189) ”.

A união surge por inúmeros motivos, tais como: econômico, no qual a empresa estrangeira não tem recursos financeiros suficientes para entrar no mercado de determinado país; estratégico com fins de competição; e político, como ocorre na China, em que o governo exige que a companhia investidora deva ter um sócio chinês. Em resumo, as empresas se unem para ganhar o mercado e fazer uma forte competição frente aos competidores. Inclusive, gigantes como Coca-Cola e Nestlé, por exemplo, uniram forças através de um joint-venture para entrar no mercado de chá e café do tipo “pronto para beber” no Japão.

A principal vantagem de uma joint-venture, conforme Keegan (2005), é poder compartilhar os riscos e a “possibilidade de combinar forças de cadeia de valor”. Uma corporação pode ter o conhecimento da cultura local, mão de obra barata, reconhecimento de marca, mas não tem capital suficiente para se expandir. Então vem uma empresa estrangeira com interesse em se expandir e propõe um acordo de joint-venture, onde ela entra com o dinheiro e know-how¹³, e a primeira com a mão de obra e experiência local. Além disso, em alguns casos, há países que não permitem o controle de capital estrangeiro, porém, permitem as joint-ventures.

Existem vários exemplos de joint-ventures, pois é uma prática comum, mas segundo a tabela de Wysocki encontrada em Keegan (2005, p.190), podemos enumerar algumas: GM e Toyota montaram uma fábrica em Freemont – Califórnia,

¹³ Conceito: Termo traduzido literalmente do inglês como “saber como”. Essa expressão é utilizada para designar que uma pessoa ou entidade possui o conhecimento ou experiência específicos necessários para a realização de uma determinada atividade.

operada por ambas as empresas; Ford e Mazda, também montaram uma fábrica para operação conjunta na cidade de Flat Rock – Michigan; AT&T e NEC, onde a primeira fornece a tecnologia CAD e recebe em troca, da NEC, chips de tecnologia avançada; IBM e Siemens AG, fizeram parceria na área de desenvolvimento de chips semicondutores avançados.

4.3. Exportação

A exportação é o meio mais comum para uma companhia internacionalizar suas operações, sendo geralmente utilizado pelas empresas de pequeno porte. Segundo Kotabe e Helsen (2000) *apud* Schettino (2010), “a exportação é um dos meios de entrada mais utilizado por grande parte das empresas no início das operações, por ser a forma mais fácil e comum para entrar no mercado externo”. Cassar (2010) também reflete sobre a exportação:

[...] forma mais simplificada de entrar no mercado internacional, onde as variáveis assumem seu menor nível. Se por um lado o risco sobre o investimento é o menor possível, por outro o nível de serviço também é o menor de todos, de modo que o canal de comunicação empresa e cliente vai ser o mais precário. [...] A opção pela exportação se dá principalmente quando a organização está testando o mercado, através do envio do seu produto a empresas interessadas em comercializá-lo, desenvolvendo assim distribuidores no país de destino (2010, p.331-332).

A atividade de exportação oferece à empresa vantagens como: aumento de produtividade, aumento do lucro tendo em vista que a venda é feita em moeda estrangeira, garantindo de certa forma uma diferença monetária cambial, diversificação de mercado e, principalmente, a independência do mercado interno. Além disso, com a necessidade de se adequar às exigências do mercado internacional, faz-se uma melhoria na qualidade dos produtos e no processo industrial de fabricação, tornando a empresa mais competitiva nacionalmente, ou seja, as melhorias focadas na exportação refletem positivamente nos ganhos nacionais, pois os produtos, além de serem melhores, são vistos como produtos do “tipo exportação”.

A modalidade de exportação pode ser considerada uma das mais simples na área de internacionalização por não exigir muito em relação ao modo como a

empresa opera e está dividida em dois tipos: exportação direta e indireta (SCHETTINO, 2010).

4.3.1. Exportação indireta

Na exportação indireta, as empresas não têm muitos gastos com o investimento, pois contam com intermediários para exportar seus produtos e, por isso, não têm a necessidade de organizar um departamento próprio de exportação ou mesmo ter um agente de vendas internacional. Os intermediários são agentes independentes que buscam compradores em outros países, negociam a venda e ganham comissão pela exportação, por exemplo a trading company¹⁴. Ademais, um ponto positivo para este método é que o risco envolvido é baixo.

Esse tipo de exportação apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagem considera-se o baixo grau de recursos financeiros envolvidos e o conhecimento do mercado estrangeiro (JAIN, 1990 *apud* SCHETTINO, 2010). Como desvantagens, aponta-se o baixo/nenhum controle sobre a forma de comercialização dos produtos no exterior, uso incorreto de estratégias de marketing e logística que afetam o preço para o consumidor final, acarretando na diminuição das vendas (SCHETTINO, 2010, p.32).

No geral, a exportação indireta é considerada como um teste inicial para a companhia interessada em fugir do mercado nacional e arriscar negócios no exterior, pois, como explicado anteriormente, há um baixo grau de investimentos e não há necessidade de abrir filial fora do país. Ademais, um benefício deste modo de exportação é que trabalhando apenas com intermediários, tem-se a oportunidade de analisar como funcionam os mercados internacionais antes de partir para investimentos mais altos. Com isso, a empresa pode planejar seu desenvolvimento e seguir adiante com novas etapas e formas de internacionalizar.

4.3.2. Exportação direta

A exportação direta é mais dispendiosa e envolve mais riscos que a exportação indireta. Contudo, tem um maior potencial de retorno do investimento.

¹⁴ Conceito: Empresas da área de comércio exterior que trabalham como intermediárias entre fornecedores e compradores nas operações de exportação e/ou importação.

Geram-se mais custos, haja vista que nesta modalidade a empresa necessita ter mais controle das exportações através de um departamento de exportação, agentes de vendas, representantes próprios no exterior. Em poucas palavras, a vantagem principal é que a empresa pode ter maior controle acerca da comercialização de seus produtos, informações sobre os clientes, mercado, etc.

Como explicado no ponto anterior, a partir do momento que a empresa toma ciência de como funciona o mercado internacional, a mesma pode planejar novas formas de expansão. A exportação direta é uma delas. Com o tempo, notam-se as vantagens de ter mais controle sobre as operações, apesar do gasto maior e dos riscos envolvidos. Há a criação de novos departamentos para a administração das novas operações de exportação, de marketing, de pessoal no exterior, de logística, entre outros, porém, as vantagens financeiras são superiores comparadas à exportação indireta. Com esse maior controle, a empresa pode também administrar melhor o preço e, de certa forma, influenciar na imagem do produto.

4.4. Licenciamento

No licenciamento, o licenciador concede a uma empresa a autorização de uso da marca, processo de fabricação, patentes, etc., e, em troca, a empresa licenciada paga determinado valor de uso, denominado como royalties¹⁵ à empresa licenciadora. Desta forma, a empresa licenciadora não tem altos custos de penetração em um novo mercado e não assume grandes riscos. Quanto ao licenciado, este pode obter a vantagem de iniciar um negócio com uma marca já conhecida no mercado, com produtos e forma de produção já desenvolvidos. Os licenciamentos podem ser acordos de gestão, de fabricação e franquias. Em outras palavras:

[...] o licenciamento consiste em um acordo contratual em que a empresa, a licenciadora, oferece alguns ativos, como uso de processo de produção, marcas, patentes, serviços de consultoria e outros, a uma empresa estrangeira, a licenciada, que adquire o direito em troca do pagamento de royalties, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração (KOTABE; HELSEN, 2000 *apud* SCHETTINO, 2010, p.34).

¹⁵ Conceito: Quantia paga por uma pessoa ou entidade ao possessor de alguma marca, produto, terreno, etc., pelo direito de explorar, utilizar ou comercializar. Ex: *royalties* da música pago ao compositor pelo direito de usar, valor pago pelo franqueado ao franqueador pelo uso da franquia.

Segundo Keegan (2005, p.187), “licenciamento é uma forma de entrada no mercado global e uma estratégia de expansão bastante atraente”. O investimento inicial é relativamente baixo se comparado à transferência da companhia para outro país. Os custos do licenciador são ínfimos, visto que os maiores valores ficam a cargo do licenciado (que mesmo assim não são tão altos se comparado ao custo/benefício), sendo considerado uma importante vantagem. Além deste aspecto positivo, são consideradas vantagens: a aquisição do know-how do licenciador, as tecnologias, a marca renomada.

Contudo, com as vantagens vêm às desvantagens. Licenciador os produtos, marca, serviço, etc., pode também ser um grande problema no futuro. O licenciado pode, a partir da experiência adquirida, desenvolver o próprio negócio e vir a ser um concorrente direto. Para tanto, o mesmo vai se basear nas tecnologias e know-how aprendidos durante a vigência do contrato para criar o próprio produto ou serviço e virar um concorrente forte e direto no mercado. Em Keegan (2005, p.187), é apresentado o exemplo japonês da MeijiMilk, empresa que vendia sorvetes premium com base no contrato de licenciamento com a Borden, Inc. Nesse tempo de acordo, a MeijiMilk aprendeu o processo de fabricação e, no fim do contrato, lançou sua marca própria de sorvetes *premium*. Ou seja, através de uma parceria nasceu uma concorrência, resultando num ponto negativo.

Um ponto positivo e lucrativo, mas que sem as devidas precauções pode vir a ser um ponto negativo, é o licenciamento da marca para uso em artigos como roupas, brinquedos, acessórios. Esse licenciamento é lucrativo, principalmente por expandir a imagem da marca a setores que são de maior contato com o público, gerando receita tanto por meio dos contratos quanto pelo marketing “voluntário” que estes agregam. A única ressalva feita e que pode ser um ponto negativo é o controle do uso da marca nestes artigos. Da mesma forma que podem trazer coisas boas, como explicado anteriormente, podem também afetar a imagem através da incompetência do licenciado em gerir os produtos e a marca. Keegan (2005, p.188) traz exemplos como Coca-Cola e Disney que têm seu logotipo estampado oficialmente em roupas mundo a fora, além de brinquedos, artigos de luxo como relógios, enfeites, entre outros.

4.5. Franquias

Parte do sistema de licenciamento apresentado anteriormente, a franquia é uma aliança estratégica cooperativa entre duas entidades com o objetivo principal de chegar a novos mercados, sejam eles nacionais ou internacionais, sem necessitar de muito investimento e desenvolvimento por parte do franqueador. Firmado através de um contrato, a aliança permite que o franqueado atue no mercado de seu país utilizando a marca do franqueador, fazendo uso da tecnologia do negócio, do know-how, desenvolvimento do produto e/ou serviço, entre outras coisas mais que podem ser requeridas ou liberadas pelo franqueador mediante contrato. Ou seja:

O franqueador fornece um pacote padrão de produto, sistemas, ou serviços ao franqueado que entra com conhecimento de mercado, capital e envolvimento no gerenciamento. [...]o sistema de franquia fornece uma mistura eficaz de centralização de habilidades e descentralização operacional, e vem se transformando em um formato cada vez mais importante de marketing internacional, sendo considerada a estratégia de entrada no mercado que mais cresce (CATEORA; GRAHAM, 2001 *apud* SCHETTINO, 2010, p.35).

O sistema de franquias se tornou a atividade mais comum e rentável atualmente diante dos entraves econômicos encontrados nas últimas décadas. Por ser um empreendimento praticamente pronto para usar, sem muito trabalho na área de desenvolvimento do produto, marca, propaganda, etc., o valor empossado é considerado razoavelmente baixo em relação ao que vem junto no pacote.

As vantagens para este tipo de negócio para ambos, franqueador e franqueado, são várias: “rapidez de expansão no negócio, redução de custos de propaganda, compras e distribuição, aumento da cobertura geográfica [...] uma marca forte e consolidada trará mais crédito e lucratividade ao negócio, e retorno rápido sobre o investimento (MARQUES, 1995 *apud* SCHETTINO, 2010, p.35).

Contudo, com as inúmeras vantagens vêm às desvantagens para o empreendimento. Para o franqueador são: não há o sigilo do processo de fabricação do produto (enumerado como desvantagem no licenciamento), maiores custos para padronização, posto que todas as franquias devem seguir o mesmo padrão e, geralmente, é o franqueador quem arca com esse custo de marca e infraestrutura, alto custo para manter uma supervisão mais rígida e próxima das franquias e assim garantir a boa imagem da marca.

5. DESENVOLVIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO DO SUBWAY

A internacionalização, em termos gerais, é um processo que, através de estudos de mercado, planejamento estratégico e sua respectiva execução, a empresa começa a exercer atividades em países que não sejam o de sua origem. Por meio de investimentos diretos ou indiretos, a companhia pode projetar-se no exterior, atuando em diferentes operações, como: exportação de produtos e/ou serviços, sucursais, alianças internacionais, *joint-ventures*, franquias, entre outros. Esta última é considerada uma das opções mais baratas e rentáveis de expansão, pois o maior investimento fica a cargo do franqueado enquanto a empresa franqueadora não tem grandes custos. Tal característica faz das franquias um dos negócios que mais cresce no mundo.

Com base nisso e no exposto nos capítulos precedentes, nos próximos tópicos analisa-se o processo de desenvolvimento do Subway.

5.1. Subway e sua origem

Pertencente à rede da indústria alimentícia mundial, o Subway é uma cadeia de restaurantes de comida rápida especializada em oferecer sanduíches, especialmente os do tipo saudáveis, feitos apenas com salada. Como característica principal da rede, e grande diferencial, o cliente pode escolher como prefere sua refeição, havendo uma variedade de pães de diferentes sabores, feitos no próprio local, e várias opções de ingredientes como carnes, frango, queijos, vegetais e molhos.

Essa particularidade garante que o cliente possa consumir a mesma refeição que está acostumado onde quer que vá, mesmo em países diferentes, pois os sabores tradicionais são servidos em quase todo o mundo. Além do mais, alguns sabores de sanduíches podem ser encontrados apenas em lugares específicos, como Japão e Índia. Dependendo do país, há diferentes ingredientes que se adaptam à cultura local, tal como a cultura Kosher, no caso de Israel, que pode ser também disseminado a outras partes do mundo. Isso proporciona à companhia uma maior aproximação com o cliente local.

Em Bridgeport, Connecticut – EUA, em agosto do ano de 1965, foi fundada a empresa americana de sanduíches Subway. O empreendimento surgiu com a associação do jovem aspirante a médico Fred Deluca e do físico Dr. Peter Buck.

Segundo o site oficial da empresa, Fred, ainda estudante de medicina, almejava encontrar uma maneira de pagar seus estudos universitários e um amigo de sua família lhe sugeriu abrir um negócio de venda de sanduíches. Um mês depois da proposta, Fred começou a empreender junto com o referido amigo, Dr. Peter Buck, o qual investiu o valor de U\$1.000,00 (mil) dólares para abertura do pequeno restaurante.

Ao iniciar o Subway, os sócios fizeram uma meta de possuir trinta e dois restaurantes dentro de dez anos. Contudo, quando estavam próximo de atingir o prazo limite dos anos estipulados, havia apenas dezesseis unidades Subway nos Estados Unidos. Então, para garantir a meta, os sócios decidiram adotar no ano de 1974 a expansão mediante o sistema de franquias. Sendo assim, em 1984 foi aberta a primeira franquia de nível internacional no Bahrein, país do Golfo Pérsico, dando início à internacionalização da rede. Atualmente, a sede da companhia está localizada em Milford, no estado de Connecticut, e tem lojas espalhadas por todo o mundo. Internacionalmente, a marca comercial Subway pertence à “Doctor’s Associates Inc”.

Atualmente, o Subway é a cadeia de sanduíches número 1 na proporção de quantidade de lojas e países que opera, com mais de quarenta e quatro mil franquias espalhadas por cento e doze países. Isso faz com que seja a maior cadeia de restaurantes de comida rápida (*fast food*) do mundo. Hoje, os países que têm mais de mil franquias são Austrália (1.444), Brasil (2.125), Canadá (3.275), Reino Unido (2.246), Estados Unidos (26.766) e México (1.047). Esses e muitos outros têm aumentado essa quantidade: em 2014, a empresa tinha cerca de quarenta mil (40.000) franquias e em apenas dois anos foi um acréscimo de mais ou menos quatro mil unidades à rede.

A companhia proporciona bastante apoio a seus franqueados, oferecendo ajuda com planos de marketing, publicidade, atividades operacionais, tem nove centros de formação espalhados pelo mundo para preparar os franqueados. A formação nos centros é um requisito obrigatório que deve ser cumprido antes da abertura do negócio e inclui duas semanas de curso teórico e prático em um restaurante Subway e exame final, e só depois dessas etapas é iniciado um trabalho

com um agente de desenvolvimento. Desde o início, a corporação se preocupa com os franqueados e com o pleno sucesso da marca.

TABELA 2 - QUANTIDADE DE RESTAURANTES POR PAÍS

País	Número	País	Número
 AFGANISTÃO	2	 ITÁLIA	15
 ÁFRICA DO SUL	14	 JAMAICA	3
 ALEMANHA	639	 JAPÃO	422
 ANDORRA	1	 JORDÂNIA	17
 ANGUILA	1	 KENIA	9
 ANTIGUA, BARBUDA, REDONDA	3	 KORÉA DO SUL	197
 ANTILHAS HOLANDESA	1	 KOSOVO	1
 ARÁBIA SAUDITA	119	 KUWAIT	84
 ARGENTINA	196	 LETÔNIA (ENGLISH LATVIEŠU)	7
 ARUBA	7	 LÍBANO	8
 AUSTRÁLIA	1444	 LIECHTENSTEIN	1
 ÁUSTRIA	35	 LITUÂNIA (ENGLISH LIETUVIŲ)	2
 BAHAMAS	10	 LUXEMBURGO	12
 BAHRAIN	21	 MACAU	1
 BARBADOS	2	 MALÁSIA (ENGLISH BAHASA MELAYU)	210
 BÉLGICA (FRANÇAIS NEDERLANDS)	8	 MALTA	6
 BOLÍVIA	15	 MARTINICA	2
 BRASIL	2125	 MAURÍCIO	4
 BULGÁRIA	38	 MÉXICO	1047
 CANADÁ (ENGLISH FRANÇAIS)	3275	 NICARÁGUA	25
 CATAR	25	 NORTHERN MARIANA ISLANDS (ENGLISH ESPAÑOL)	3
 CHILE	61	 NORUEGA	47
 CHINA	585	 NOVA ZELÂNDIA	275
 CHIPRE	3	 OMAN	41
 COLÔMBIA	376	 PANAMÁ	65
 COSTA RICA	69	 PAQUISTÃO	68
 CURACAO	9		

Fonte: site oficial do Subway. Acesso: 10/10/2016

TABELA 3 - QUANTIDADE DE RESTAURANTES POR PAÍS - CONTINUAÇÃO

País	Número	País	Número
 DINAMARCA	3	 PERÚ	19
 DJIBOUTI	1	 POLÔNIA	123
 DOMINICA	1	 PORTUGAL	15
 EGITO	6	 PUERTO RICO (ENGLISH ESPAÑOL)	222
 EL SALVADOR	80	 REINO UNIDO	2246
 EMIRADOS ÁRABES	165	 REPUBLICA DOMICANA	9
 EQUADOR	49	 ROMÂNIA	31
 ESLOVÊNIA (ENGLISH)	1	 RÚSSIA	624
 ESPANHA	57	 SANTA LÚCIA	2
 ESTADOS UNIDOS (ENGLISH ESPAÑOL)	26766	 SINGAPURA	124
 ESTÔNIA (ENGLISH EESTI)	10	 SINT MAARTEN	6
 FILIPINAS	36	 SLOVÁQUIA	17
 FINLÂNDIA (ENGLISH SUOMI SVENSKA)	154	 SRI LANKA	2
 FRANÇA	479	 ST KITTS & NEVIS	1
 GEÓRGIA (ENGLISH ქართული)	5	 ST MARTIN	1
 GRANADA	3	 ST. VINCENTS	2
 GRÉCIA	6	 SUÉCIA	164
 GUAM (ENGLISH ESPAÑOL)	14	 SUÍÇA	45
 GUATEMALA	61	 SURINAME	4
 HOLANDA	184	 TAILÂNDIA	65
 HONDURAS	27	 TAIWAN	131
 HONG KONG	35	 TANZÂNIA	4
 HUNGRIA	15	 TCHECOSLOVÁQUIA	20
 ILHA DE MAN	3	 TRINIDADE	45
 ILHAS CAYMAN	6	 TURQUIA (ENGLISH TÜRKÇE)	87
 ILHAS MARSHALL	1	 URUGUAY	20
 ÍNDIA	583	 US VIRGIN ISLANDS	7
 IRLANDA	165	 VENEZUELA	183
 ISLÂNDIA (ENGLISH ÍSLENSKA)	23	 VIETNÃ (ENGLISH TIẾNG VIỆT)	5
		 ZÂMBIA	8

Fonte: site oficial do Subway. Acesso: 10/10/2016

5.2. Recursos humanos e cultura internacional da empresa

No que diz respeito aos recursos humanos da empresa, ela possui escritórios próprios nos Estados Unidos e no exterior. Esses escritórios, inclusive a sede, geram em torno de mil empregos diretos. Suas mais de quarenta e quatro mil franquias difundidas por 112 países em quais atua, geram mais de trezentos mil empregos e é esperado um grande aumento desses números com a expansão de franquias atuais

em regiões como Reino Unido, Rússia e Espanha, bem como para novos mercados que já têm uma lista de espera para abertura de franquias em seus territórios.

Ainda que se possa encontrar quase todos os mesmos sabores de sanduíches em todas as regiões em que se vá, em muitos lugares há produtos diferenciados para a comunidade local, seja por motivo cultural de adaptação, seja por motivo do franqueado ter inovado em sua oferta. O cliente pode pedir um sanduíche tipo “Frango Teriyaki” na Espanha e ter a opção de encontrar o mesmo na Inglaterra, China, EUA ou outro país. Todavia, pode chegar ao Japão e encontrar o tipo “Salmão Defumado com Queijo Mascarpone” ou “Camarão com Abacate” que não há em outro lugar do mundo, senão típico deste local. Compreender culturas é uma parte significativa do trabalho de internacionalização, conforme explicado abaixo:

As diferenças culturais têm influência muito forte entre os indivíduos de diferentes países e costumes diversos. Assim, entender como a cultura local pode influenciar suas tomadas de decisão nos negócios irá aumentar suas chances de sucesso no comércio internacional, além de com certeza reduzir possíveis frustrações (MARTINELLI, 2012, p.21).

Na verdade, as franquias criam os novos produtos e a matriz aprova a criação que, dependendo do caso, pode ser distribuída entre os outros restaurantes da rede. Em Israel, são apresentados estabelecimentos com base na cultura Kosher (tipo de manipulação de alimentos da cozinha judaica). O menu ofertado é quase idêntico ao original, apenas adaptado. Também em regiões dos EUA, onde a presença judaica é forte, há restaurantes com base no funcionamento Kosher. Em países mulçumanos, há restaurantes tipo Halal, onde não é oferecido no menu carne de porco ou qualquer carne que não seja procedente do tratamento Halal. Na Índia, há restaurantes que oferecem opções totalmente vegetarianas.

A empresa, com base no que foi mostrado, apresenta uma orientação cultural internacional geocêntrica. Ela realiza operações de nível global com adequação local, seja pela cultura ou seja pelo costume e gosto da população local. E ademais, quando pensa na contratação de seus colaboradores, não faz distinção de nacionalidade, avalia somente a capacidade dos candidatos.

5.3. Estratégia de internacionalização que segue a companhia

No ano de 1984, a cadeia já não podia mais ficar apenas em território estadunidense, já era o momento de buscar novos mercados. Contudo, não era interessante para a empresa investir uma alta quantidade de dinheiro em uma transação de caráter relativamente novo (já que seria a primeira experiência no exterior), talvez até arriscado, apesar de ser tão importante e de grande valia para a prospecção dos negócios. Assim sendo, Fred Deluca e seu sócio decidiram implementar no exterior a mesma prática que fizeram dez anos antes quando resolveram expandir-se rapidamente dentro dos EUA abrindo franquias, agora no exterior.

O ano de 1984 ficou marcado para a empresa como o ano do “ponta pé” inicial em levar a marca para o setor internacional. Abaixo é apresentada uma lista com o respectivo gráfico com a informação cronológica da abertura das franquias internacionais ao redor do globo.

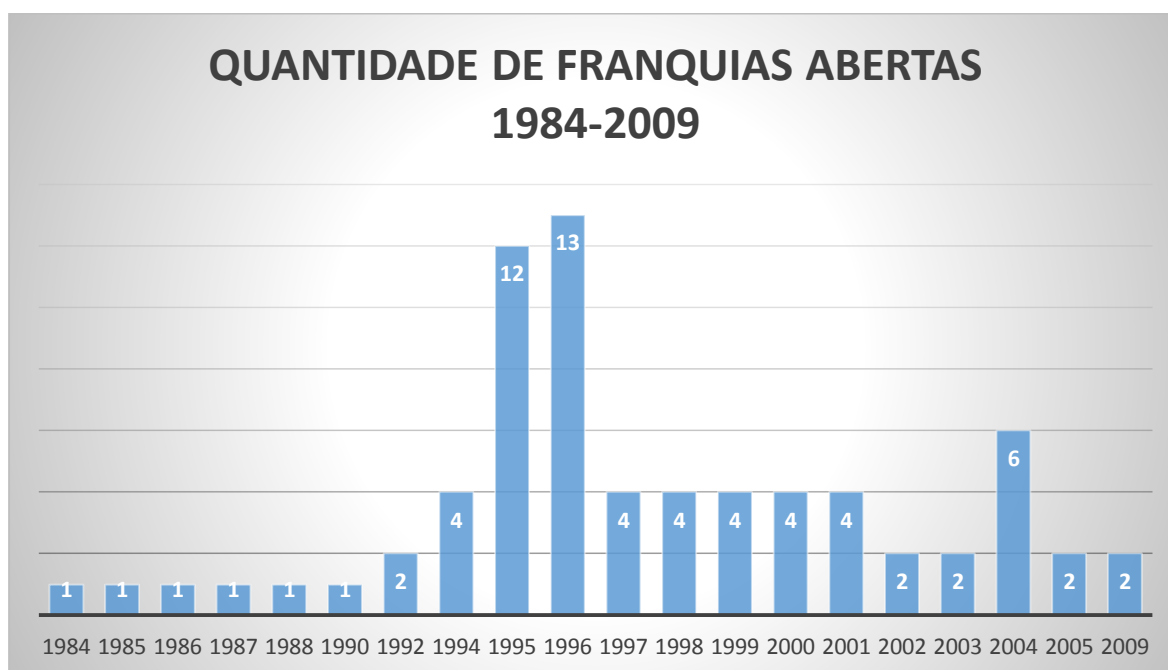
**TABELA 4 -LISTA CRONOLÓGICA DE FRANQUIAS INTERNACIONAIS
ABERTAS ENTRE OS ANOS 1984 E 2009**

ANO	PAÍSES
1984	Bahrein
1985	Porto Rico
1986	Canadá
1987	Bahamas
1988	Australia
1990	México
1992	Japão e Arábia Saudita
1994	Áustria, Brasil, Islândia e Rússia
1995	China, Costa Rica, Equador, Egito, El Salvador, Honduras, Irlanda, Jamaica, Nova Zelândia, Espanha, Suíça e Taiwan
1996	Colômbia, Dinamarca, Guatemala, Kuwait, Martinica, Nicarágua,

	Filipinas, Singapura, África do Sul, Turquia, Reino Unido, Uruguai e Venezuela
1997	Bolívia, Líbano, Malásia e Panamá
1998	Itália, Noruega, Paquistão e Emirados Árabes Unidos
1999	Alemanha, Qatar, Suécia e Zâmbia
2000	Finlândia, Países Baixos, Polônia e Tanzânia
2001	Croácia, França, Índia e Omã
2002	Bélgica e Bulgária
2003	República Checa e Luxemburgo
2004	St Kitts & Nevis, St Martin, Hungria, Granada e Chile
2005	Anguila e Antígua
2009	Macau e Eslováquia

Fonte: Baseado na linha do tempo disponível no site da empresa. Acessado em 2014.

GRÁFICO 5 - FRANQUIAS INTERNACIONAIS ABERTAS ENTRE 1984 E 2009



Fonte: Baseado na linha do tempo disponível no site da empresa. Acessado em 2014.

A partir do ano de 2009, foram abertos muito mais empreendimentos nessas mesmas regiões e em outros novos lugares, totalizando cento e doze países nos quais a cadeia de restaurantes se faz presente por meio de franquias. As franquias Subway são as que mais crescem no mundo, superando gigantes da indústria de alimentos “*fast food*” como McDonald’s e Burger King. Hoje a cadeia é a primeira no mundo em quantidade de lojas (mais de 44.000).

O quadro abaixo, com índices do ano 2009 ao ano 2013, mostra como o número de restaurantes aumentou nestes anos e como se manteve distante de seu competidor ao final desse período.

GRÁFICO 6 - COMPARATIVO SUBWAY E MCDONALD’S 2009 A 2013



Fonte: <http://www.tutor2u.net/blog/index.php/business-studies/comments/who-is-mcdonalds-biggest-threat/>

Na atualidade (pesquisado até 26 de outubro de 2016), segundo o site oficial das empresas, o McDonald’s possui exatamente trinta e três mil e quinhentos restaurantes espalhados por 119 países. O Subway possui exatamente quarenta e quatro mil oitocentos e vinte sete restaurantes espalhados por 112 países. Ou seja, mesmo após três anos, este último continua liderando o setor com a diferença expressiva de mais de dez mil estabelecimentos, ainda que em menor quantidade de regiões.

A orientação estratégica aplicada pela companhia segue como sendo TRANSNACIONAL. Ela prioriza o pensar global e o atuar localmente. Em outras palavras, a empresa transnacional busca dar ênfase a necessidades locais, porém,

com a tomada de decisão global. Ela estandardiza onde é possível e onde é apropriado. Para tanto, as franquias da marca têm a liberdade, incentivada pelo franqueador, de inovar os produtos fazendo novos sanduíches, principalmente aqueles com ingredientes típicos do lugar no qual está localizada. Entretanto, mesmo com a liberdade dada pela matriz, tudo depende de sua autorização para dar início à comercialização. A empresa oferece produtos globais que são encontrados em todas as lojas do mundo, mas permite adaptações locais, respeitando divergências culturais ou mesmo as inovações de seus franqueados.

5.4. Internacionalização do Subway de acordo com a Teoria Estratégica de Porter

De acordo com o explicado no capítulo 2, Porter apresenta a teoria da cadeia de valor como fundamento estratégico para a internacionalização das empresas e, com base nisso, a aplicação da estratégia de internacionalização depende de dois fatores como a configuração geográfica das atividades e coordenação da cadeia de valor da companhia. Tomando esses princípios como referência, pode-se analisar as operações estrangeiras do Subway com embasamento no autor.

Para coordenação e configuração, o Subway utiliza uma configuração estratégica transnacional. Sua configuração é considerada dispersa, visto que opera em mais de cem regiões distintas, resultando em um contato com diferentes maneiras de pensar e de atuar, com diferentes culturas e diferentes características de mercado. Sua coordenação é alta, pois mesmo que suas tomadas de decisões tenham um embasamento global, suas ações nas diversas partes do globo são locais.

Para os segmentos e o âmbito geográfico, a companhia se encontra no nível de liderança e custo e diferenciação. A estratégia utilizada no âmbito geográfico conta com a caracterização local. Aplicam-se posições globais para todas as franquias, porém, é dado um pouco de liberdade aos franqueados acerca de seus produtos, publicidade, etc., com prévia autorização da matriz. Todas essas aplicações levam à melhoria do serviço oferecido. Quanto à segmentação, esta é considerada alta por ter todo o tipo de público como objetivo de venda. O resultado da liberdade de eleger os ingredientes faz com que haja várias alternativas, ou seja, oferta de distintas opções de refeição nos restaurantes. Essa ampla oferta permite

atender o gosto dos consumidores desde crianças até os mais velhos, o gosto das diferentes culturas e hábitos.

Em poucas palavras, com uma estratégia transnacional de internacionalização, a cadeia de restaurantes Subway está instalada atualmente em 112 países. O grande número de franquias, mais de quarenta e quatro mil, espalhadas por todos esses lugares, torna a tomada de decisões e ações por parte do escritório central mais difícil, no entanto, utilizando atributos estratégicos de internacionalização como os defendidos por Porter, a empresa tem superado esses obstáculos, tendo uma boa desenvoltura no setor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto no decorrer deste trabalho, neste capítulo final apresenta-se um apanhado geral do estudo realizado, além de dar respostas aos questionamentos feitos no início desta pesquisa, buscando, assim, alcançar os objetivos originais.

A internacionalização é a forma que uma empresa encontra de ter acesso ao mercado internacional e isso surge da necessidade de expandir seus negócios, geralmente quando o mercado nacional está saturado, ou então quando há o desejo de otimizar suas operações, de diversificar a carteira de clientes, de fugir dos problemas políticos e econômicos do país de origem e tantos outros. Para cada indústria os fatores motivacionais serão diferentes.

Há inúmeras maneiras de colocar os negócios no mercado exterior, seja por exportação direta ou indireta, aliando-se a outras companhias do exterior, promovendo licenças para o uso de marca, serviços, produtos, etc. O investimento necessário tanto pode ser alto quanto pode ser baixo, dependendo das estratégias que a empresa pretende tomar. Para um investimento nas exportações indiretas, por exemplo, os custos são relativamente baixos, visto que as operações são efetivadas através de um intermediário. O retorno financeiro desta modalidade não é alto, mas os riscos enfrentados também não. Almejar altos lucros significa correr riscos e fazer investimento pesado, que é o caso das exportações diretas. Em outras palavras, o nível de investimento aplicado nas atividades de internacionalização depende de como a empresa quer adentrar no país estrangeiro, tendo opções que não exigem muito capital (exportar produtos por agentes especializados como as *Trading Companies*; licenças de uso) como outras, em que apenas grandes empresas podem fazer devido à exigência de uma quantia de dinheiro consideravelmente alta (joint-ventures).

Internacionalizar não é uma tarefa simples, exige da companhia estudo e dedicação para atingir os objetivos. Montar estratégias para expandir os negócios da empresa no exterior pode garantir o sucesso futuro. Dependendo do objetivo da corporação, cada uma irá atuar no exterior de uma forma diferente. Os autores conceituam algumas estratégias adotadas pelas indústrias, como: estratégia global, na qual a preocupação gira em torno da redução dos custos com produção, logística, marketing, etc., sem importar-se com adaptação aos diferentes mercados

em que atua; estratégia mult-doméstica, ocorrendo exatamente o contrário da anterior, no qual o foco centraliza-se na adaptação para regiões, entendendo que cada mercado é único; a estratégia transnacional, que é uma mistura das estratégias anteriores, onde visa à eficiência dos custos e da adaptação de mercados; e a estratégia internacional, no qual os produtos nacionais são distribuídos internacionalmente sem adaptação.

Os parágrafos anteriores sintetizam o desenvolvimento teórico do trabalho, baseado em bibliografias retiradas tanto de artigos online e sites quanto de livros. Foram utilizados autores como Muritiba, Keegan e Porter para explicar sobre os principais conceitos necessários para a compreensão dos objetivos propostos inicialmente, comprovando que toda empresa pode levar seus produtos e serviços para fora do país, não sendo impossível montar uma filial ou vender produtos no exterior, exigindo, contudo, uma prévia análise dos negócios e elaboração de um plano de ação. O capital a ser empenhado depende da magnitude do que a empresa se propõe a fazer.

Para agregar ao trabalho uma análise da internacionalização na prática, apresentou-se o estudo de uma companhia bem-sucedida nesta área como o restaurante Subway, empresa com trinta e dois anos de mercado internacional, líder do setor alimentício de “*fast food*”.

O Subway foi aberto com apenas U\$1.000,00 (mil) dólares e hoje se tornou uma empresa global, que emprega milhares de pessoas ao redor do mundo. Iniciou suas atividades no exterior dezenove anos depois de sua abertura, porém, esperou pelo tempo certo. Sua expansão ocorreu quando o mercado interno se encontrava de certa forma saturado. Na época, havia uma maior concorrência e observou-se a necessidade de procurar novos mercados onde seu negócio fosse uma novidade. Além disso, a internacionalização foi iniciada quando a empresa já estava forte no mercado interno e tinha experiência suficiente para apostar no exterior. Esse, possivelmente, foi um dos principais fatores que permitiram o sucesso de sua expansão, pois a experiência nacional lhe permitiu sair da zona de conforto interna com mais precisão e cuidado.

As franquias, tipo de internacionalização escolhido por eles, é o meio mais econômico para tentar expandir-se a outros mercados. A empresa franqueadora investe pouco, passa as informações necessárias para o desenvolvimento do negócio e recebe valores dos franqueados pelo uso de sua marca, produto e/ou

serviços. O Subway planeja detalhadamente o momento de sua entrada nos mercados, unindo estratégias para o perfeito êxito de suas metas. É através de suas ações globais e com adaptações locais que a empresa chegou à posição que ocupa diante da concorrência.

Enfim, é possível concluir que a problemática tomada como base para este estudo foi solucionada assim como os objetivos inicialmente vistos. Para tanto, esclareceu-se, por meio de uma bibliografia básica, como funciona o processo de internacionalização nas empresas, os motivos que levam a essa expansão em direção a outros países, as barreiras encontradas, as estratégias e maneiras utilizadas e o grau de investimentos requeridos para o sucesso das operações implementadas.

Como estudante e concluinte do Bacharelado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEANI) da Universidade Federal da Paraíba, acredito que o tema abordado neste trabalho de conclusão de curso tem estreita relação com a formação e o perfil do profissional formado no LEANI. Internacionalizar uma empresa requer muito dos conhecimentos nas áreas administrativas e financeiras da companhia e, principalmente, o conhecimento de outras culturas e línguas estrangeiras. Esses são exemplos do conteúdo desenvolvido junto ao estudante durante a graduação e o estudo realizado aqui se faz importante para futuras consultas acadêmicas e um aprofundamento acerca do assunto.

7. REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Guilherme; BERTRAND, Hélène. **De Multinacional para Global – Investigando os Movimentos Estratégicos do Último Passo da Internacionalização**. 2001. Disponível em: <<http://www.guilhermeazevedo.com/public/demultinacionalparaglobal.pdf>>. Acesso em: 16/04/2014.

BARBER, José Pla; DARDER, Fidel León. **La Dinámica de la Competencia Internacional Hacia la Empresa Trasnacional**. 2004. In: Universia Business Review. Disponível em: <<http://ubr.universia.net/pdfs/ubr0032004084.pdf>>. Acesso em 20/04/2014.

BARDINE, Renan. **Benchmarking**. In: Cola da Web. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/administracao/benchmarking>>. Acesso em 17/04/2015.

BEASOR, Tom. **Great Negotiators: How the Most Successful Business Negotiators Think and Behave**. 1ª Edição. Abingdon – Reino Unido: Gower, 2012.

BEZERRA, Diego Santos. **Por que internacionalizar sua empresa?** In: Portal Administração. Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2013/11/internacionalizar-sua-empresa-por-que.html> >. Acesso em 10/09/2016.

BORTONO, Artur César; REBONO, Maria *et al.* **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. Organizadores: Reinaldo Dias e Waldemar Rodrigues. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Emergentes: Um Estudo Comparativo de Casos Brasileiros**. São Paulo: Future Studies Research Journal, 2011. p. 59-87. Disponível em: < <http://revistafuture.org/FSRJ/article/viewFile/79/154> >. Acesso em 20/08/2015.

CAHILL, Ben. **Who is McDonald's biggest threat?** In: Tutor2u. 2013. Disponível em: <<http://www.tutor2u.net/blog/index.php/business-studies/comments/who-is-mcdonaldsbiggest-threat/>>. Acesso em 22/04/2014.

CALUAG, Maria. **Subway, Quiznos – The Taste for American Sandwiches Grows Worldwide**. 2013. In: Blog The Borgen Project. Disponível em: <<http://borgenproject.org/subway-quiznos-taste-american-sandwiches-grows-worldwide/>>. Acesso em: 21/04/2014.

CARDOSO, Oscar Valente. **Comércio internacional: medidas de defesa**. In: Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 3082, 9 dez. 2011. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/20613>>. Acesso em: 17/09/2016.

CASSAR, Mauricio. **Estratégias de Internacionalização**. In: BORTONO, Artur César; REBONO, Maria *et al.* Comércio Exterior: Teoria e Gestão. Organizadores: Reinaldo Dias e Waldemar Rodrigues. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

DAZZKOWSKI, Don. **How American Fast Food Franchises Expanded Abroad**. In: About.Com Franchises. Disponível em: <<http://franchises.about.com/od/mostpopularfranchises/a/How-American-FastFoodFranchises-Expanded-Abroad.htm>>. Acesso em 20/04/2014.

FARO, Ricardo; FARO, Fátima. **Competitividade no Comércio Internacional: acesso das empresas brasileiras aos mercados globais**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Afonso (org) et al. **Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

GARCÍA, Gloria. **Estrategias de internacionalización de la empresa: cómo realizar negocios internacionales**. Madrid: Ediciones Pirámide, 2012.

GUEIROS, Haroldo. **Fumigação**.2013. In: Enciclopédia Aduaneira. São Paulo. Disponível em: < <http://enciclopediaaduaneira.com.br/o-que-e-fumigacao-compilacao-do-editor/>>. Acesso em: 12/09/2016.

HENRIQUE, Cláudio. **O que é o Benchmarking?**.2011. In: S.A – Sobre Administração. Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-benchmarking/>>. Acesso em: 22/09/2016.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. Tradução Adriano de Jonge e Mauricio de Andrade. Capítulos 3, 8 e 11. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LEME, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. **Gestão Estratégica de Competências para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. In: FLEURY, Afonso (org) et al. Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras. São Paulo: Atlas, 2010. p. 01-29.

LOPES, Sonia; STOECKICHT, Ingrid. **Negociação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MAGRETTA, Joan. **Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia**. México, D.F: Larousse - Grupo Editorial Patria, 2014.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla A. A.; MACHADO, Juliano R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Anna Carolina Möllmann Guaragna. **Protecionismo: uma Análise teórica e prática de sua aplicação**. 62f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2014. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/109387/000935151.pdf?sequence=1> >. Acesso em 17/09/2016.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: Competitividade e Internacionalização**. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINISTERIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR DO BRASIL. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. 2009. Brasil. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf>. Acesso em: 29/03/2014.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MURITIBA, Sérgio Nunes; VASCONCELLOS, Eduardo; MURITIBA, Patrícia Morilha. Conselhos de Administração e Estratégia de Internalização. In: FLEURY, Afonso (org) et al. **Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 31-59.

PÉREZ, Jaime José Antón; MIGUEL, Susana Garijo de. **Empresa y administración**. Unidade 3. Madrid: Macmillan Iberia, S.A., 2009.

QSR MAGAZINE. **How Subway Went Global**. Disponível em: <http://www2.qsrmagazine.com/articles/interview/138/don_fertman-4.phtml>. Acesso em 29/03/2014.

REZENDE, Otávio; CAMPOS, Luiza Antunes Garcia de. **Internacionalização de Empresas e o Modelo Dinâmico de Aprendizagem – Estudo de Caso de uma Empresa do Setor de Pedras Ornamentais**. 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/3847>>. Acesso em: 17/04/2014.

RODRIGUES, Andrei José. **O controle administrativo das importações no Brasil e na OMC**. 103f. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília. Brasília. 2011. Disponível em: < http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13474/1/2011_AndreiJoseRodrigues.pdf >. Acesso em 17/10/2016.

SAKAGAMI, Caio Alexandre. **Estratégias de Internacionalização de Empresas**. Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo – IBEF. 2012. Disponível em: < <http://www.ibefsp.com.br/artigos/estrategias-de-internacionalizacao-de-empresas/> >. Acesso em 20/08/2015.

SCHETTINO, Marlene. **Estratégia e marketing internacional em empresas: um estudo de caso no setor de calçados em Belo Horizonte-MG**. 115f. Dissertação (Mestrado). Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - Faculdades Pedro Leopoldo. 2010. Disponível em: < http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_marlene_schettino_2010.pdf >. Acesso em 10/09/2016.

SERAFIM, ANA. **O modelo de cadeia de valor de Michael Porter**. In: Portal Gestão. 2013. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6991-o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter.html>>. Acesso em: 18/08/2016.

SUBWAY. **Explore Our World**. Disponível em: <<http://www.subway.com/subwayroot/exploreourworld.aspx>>. Acesso em: 18/03/2014.

SUBWAY. **Historia.** Disponível em: <<http://www.subwayspain.com/es/subway/historia.html>>. Acesso em: 18/03/2014.

SUBWAY. **Student and Educator Resource Guide.** Disponível em: <<http://www.subway.com/ContactUs/StudentGuideEdits.pdf>>. Acesso em: 18/03/2014.

SUBWAY. **Subway Timeline.** Disponível em: <http://www.subway.com/subwayroot/about_us/TimeLine.aspx>. Acesso em: 18/03/2014.

SUBWAY. **The History of Subway.** Disponível em: <http://www.subway.com/subwayroot/about_us/history.aspx>. Acesso em: 18/03/2014.

THOMPSON, Leigh L. Tradução Carlos Tasso Eira de Aquino. **O Negociador.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____. **A visão do mundo, segundo as organizações.** Disponível em: <http://xa.yimg.com/kq/groups/24053754/430392758/name/A_visao_do_mundo_pelas_organizacoes.pdf>. Acesso em 11/04/2016.

_____. **A estratégia competitiva de Michael Porter.** In: Portal de Administração: Tudo sobre Administração. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/02/a-estrategia-competitiva-de-porter.html>>. Acesso em 17/04/2016.

_____. **Antidumping.** In: ABIMAQ - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Antidumping>>. Acesso em 02/09/2016.

_____. **Barreiras Comerciais.** In: Aprendendo a Exportar. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/conteudo/id/28>. Acesso em 02/09/2016.

_____. **Barreiras Não Tarifárias.** In: ABIMAQ - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Barreiras-Tarif%C3%A1rias-e-n%C3%A3o-tarif%C3%A1rias>>. Acesso em 02/09/2016.

_____. **Economia de escala: gaste menos e produza mais.** In: SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 13/11/2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/economia-de-escala-gaste-menos-e-produza-maisb23732f8d0cbf410VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 18/09/2016.

_____. **O que são economias de escala?** In: Portal Gestão. 09/07/2010. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6202-o-que-s%C3%A3o-economias-de-escala.html>>. Acesso em 18/09/2016.